MBA

工商管理硕士课程系列教材

企业经营战略

刘冀生 编著

清华大学出版社

序

企业经营战略是企业管理学科的一门必修课，该课要求学生能够对企业经营战略的基本思想、基本理论及基本方法有一个全面了解和掌握。但在我多年教学实践过程中，一直没有发现一本既介绍西方企业经营战略理论又联系中国企业经营战略管理实践的令人满意的教材，以至到目前，许多企业领导人尚不清楚什么是企业经营战略，许多学生在学完企业经营战略后，仍存在许多错误观念及模糊认识。为满足工商管理硕士教学及实际工作的需要，特编写此书。

本书有三个特点：

1.本书是以企业外部环境及内部条件分析；企业经营领域、战略思想、战略目标的确定；企业经营战略选择及决策，企业职能策略的确定；企业经营战略实施；企业经营战略实施的评价及控制等内容为主要理论框架进行论述，力求使学生对企业经营战略能有一个清晰的全貌。

2.本书在介绍国外主要的企业经营战略理论的同时，努力反映中国企业经营战略管理的实际经验，尽量适合我国工商管理研究生学习企业经营战略课程使用。

3.本书内容是作者多年讲授研究生企业经营战略课程的积累，教学实践表明，本教材内容使用效果好，受到学生们的欢迎。

本书可作为高等学校工商管理硕士研究生教材，也可作为企业管理专业及其他经济管理专业研究生教材，同时可供企业管理专业本科生及我国企业管理人员、咨询人员参考。

本书在编写过程中曾得到张禄、谢赞及杨延龄同志的帮助，特致谢意。

企业经营战略在中国还是一门新兴学科，由于作者水平所限，本书疏漏之处在所难免，敬请广大读者不吝指正。

刘冀生

1994 年 10 月

前　言

随着中国改革开放的不断深入和经济的迅速发展，亟需大批拥有广博的知识基础、懂得市场经济的一般规律、熟悉其运行规则、掌握必要的管理技能、了解中国企业实情、具有决策能力、创新意识和开拓精神的管理人才，培养足够数量的这类人才，是我国管理教育界面临的紧迫任务。

工商管理硕士（Master of Business Administration，简称 MBA）教育是发达国家普遍采用的培养高层次管理人才的重要方式，是大学管理教育的主流，美国每年 MBA 学位授予人数约占全部硕士学位授予人数的四分之一。从 1991 年开始,我国国务院学位委员会授权清华大学等九所高等院校开展培养工商管理硕士（MBA）的试点工作，我国的 MBA 教育正式起步。1994 年起招收 MBA 研究生的试点院校扩大到 26 所,并成立了全国工商管理教育指导委员会。

我国工商管理硕士（MBA）教育的目标是培养德智体全面发展、适应我国工商企业和经济管理部门需要的高层次务实型综合管理人才。根据这一目标，清华大学经济管理学院在 MBA 培养试点工作中总结改革开放后十几年来培养高层次管理人才的经验，惜鉴国外优秀管理院校的成功做法，学习国内兄弟院校的长处，对 MBA 的培养方案、课程体系、教学内容和教学方法进行了系统研究并不断加以改进和完善，同时陆续编写了一批用于 MBA 教学的教材、讲义和案例集。

随着 MBA 培养规模的逐步扩大和对 MBA 教育规律认识的不断深化，国内原有的以编译为主的教材已不能适应 MBA 教育发展的要求，需要编写一套体系完整配套、内容实用新颖、具有国际可比性，同时符合中国国情的 MBA 课程系列教材。基于这一认识，我们组织力量对教材的选题、体系的组织和内容的取舍进行了认真的研究，在清华大学出版社的支持下，向读者奉献了这套教材。

这套系列教材在体系上充分考虑了对 MBA 知识结构的要求，覆盖了 MBA 培养方案中内容相对稳定的主要课程，既保证了各门课程知识的系统性，又照顾到课程之间的联系与协调。在教材内容上突出了“宽、新、实”的特点，即：知识面要宽，兼收并蓄中外管理科学的优秀理论与方法；内容要新而实，反映各学科的最新进展，理论联系实际，符合中国国情，具有可操作性。

本系列教材包括 15 门 MBA 主要课程中使用的 16 本教材。教材的编写者都是从事该课程教学多年的经验丰富的教师。教材的内容与体系经过了多轮教学实践的检验。

这套教材主要适于工商管理硕士课程教学，也可供管理科学与管理工程类专业研究生和高年级本科生使用，还可作为企业和各级经济管理部门实际管理工作者自学的参考书。

管理学科是一个迅速发展的学科，由于我们的水平所限，这套教材中难免有疏漏和不足之处，希望广大读者提出主贵意见，使这套教材在再版时能更加完善。

清华大学经济管理学院工商管理硕士
（MBA）课程系列教材编写委员会
1995 年 1 月

企业经营战略

第一章　绪 论

第一节 企业经营管理的概念和特征

一、企业经营管理的概念

企业是从事生产、流通、服务等活动的经济核算单位，它是拥有一定数量的固定资产和流动资金、依照法律进行登记并得到批准在银行开设帐户、具有法人资格的基本经济单位。在企业中居于首位的、核心的管理职能就是企业经营管理。因此，对企业经营管理的研究已成为企业生存和发展的关键问题，具有特别重要的理论意义和实际意义。

什么是企业经营管理？目前国内尚没有统一的看法。归纳起来大致有两种看法：第一种观点认为，企业经营管理是企业为实现其目标，对企业的各种重要的经济活动进行运筹、谋划的总称，是包括生产活动在内的企业供、产、销活动的，总体，这是企业经营管理广义的定义；第二种观点认为，企业管理活动可分为企业生产管理活动及企业经营管理活动两部分，其中企业经营管理活动只包括企业生产所需资源的供应及产品的销售活动的管理，不包括企业生产管理活动在内，这是企业经营管理狭义的定义。本书所讲的企业经营管理是指广义的定义而言。

企业经营管理的定义：企业经营管理是指企业在社会主义市场经济条件下对企业经济活动具有支配能力的人们，面向市场和用户的需要，平衡企业内外一切条件和可能，自觉地利用价值规律，通过一系列的筹划营谋活动去达成企业的目标。这是一个连续不断的循环过程。

二、企业经营管理的特征

由以上定义看出，企业经营管理具有以下五个特征：

（一）企业的经营管理是和市场经济的发展紧密联系在一起的，没有市场经济就没有企业经营管理

在 1979 年以前，我国国有工业企业是一种特殊形态的生产型企业，其特征是：生产任务由国家机关统一下达，原材料由国家机关统一调拨供应，企业职工由国家机关统一分配，企业的产品由国家机关统一定价和统购包销，盈利统一上交国家，企业亏损由国家统一负责。那时，企业的任务就是按国家机关下达的计划去组织安排生产、努力增加产量、提高劳动效率、降低产品成本、保证产品质量，至于企业生产的产品是否受消费者及用户的欢迎，能否销售出去等问题均由国家机关去处理。那时，我国尚处在产品经济阶段，因此企业不存在经营管理问题。

1979 年后，我国逐步进行了经济体制改革，实行了社会主义市场经济，扩大了企业自主权，企业本身及外部环境发生了较大变化，企业逐步成为独立的经济实体。只有在这时，企业经营管理问题才摆在了大部分工业企业的面前。因此，市场经济的发展是企业经营管理的前提。

（二）企业经营管理要适应经营环境的变化

因为企业经营管理所需要的资金、原材料、动力，劳动力等都需要来自企业的外部环境，企业生产的产品又要拿到市场上去出售，也离不开企业的

外部环境。一般来说，企业对外部环境的影响力是较小的，作为企业只有主动地适应外部环境的变化，努力提高自己对环境的应变能力，才能求得企业的生存和发展。当然，外部环境的变化不仅制约着企业的发展，也会给企业带来经营机会，企业经营者应当及时掌握外部环境变化的信息，发现和利用机会，使企业能够顺利地得到发展。与此同时，企业也应当努力利用好企业内部环境所提供的资源，合理地利用人力、资金、设备、材料、技术和管理方法等，充分发挥企业的特点及优势，避开企业的劣势。因此，我们说企业经营管理就是为使企业内部条件及外部环境在企业经济活动的动态中实现平衡所采取的一系列决策措施的过程。

（三）企业经营管理要以提高企业经济效益作为主要目标

经营管理必须是有目的的活动，企业经营管理的目的在于通过经常活动取得更大的经济效益。

所谓企业经济效益，是指以尽量少的活劳动消耗、物质消耗和资金占用，生产出更多符合社会需要的产品。这里强调生产出更多符合社会需要的产品，是一切企业经济效益得以实现和提高的必要条件，也是企业必须考虑的社会经济效益问题。显然，经济效益是一个比较概念。从定性分析的观点出发，经济效益可用经济活动的“得失”来概括，“得”就是实现经济目标所取得的劳动成果，“失”就是实现经济活动目标所付出的代价，得大于失说明有效益，得等于失说明无效益，得小于失说明企业亏损，是负效益。从定量分析的观点出发，得就是生产经营活动的成果，失就是人们从事某项生产经营活动所消耗的一定量的物化劳动和活劳动及所占用的资金。经济效益就是成果同消耗两个量的比较，其表达方式有两种：“成果—消耗”表达了经济效益的绝对值，而“成果÷消耗”则是表达了经济效益的相对值。从企业生产经营活动来看，就是企业产出与投入之比。因为企业生产任何商品都必须投入一定量的人力、物力和占用一定的资金，如果投入是一定的，则产出量越大，经济效益越好；如果产出是一定的，则投入量越小，经济效益越好。任何企业部必须按照产出大于投入并使增殖额达到最大为原则从事生产经营，讲求经济效益。

企业经济效益是全面评价企业经营好坏的一个综合性指标，它与企业利润不同，有人用企业利润作为评价企业经营好坏的标准，这垦不全面的，因为企业利润是企业产品的销售收入扣除生产成本和税金以后的余额。企业利润的多少因受成本、质量、品种、价格、悦收、资源以及地理环境等多种因素的影响和制约，它只能部分地、一定程度地反映企业经营活动的效果。而企业的经济效益实际上是人们对力达到某一经济目标而进行的经济活动所作的关于劳动占用、劳动消耗的节约程度及取得较多的有效劳动成果的评价。如果把企业的经济效益指标深入地进行分析，它的要求则是多种多样的。在使用价值形态上，它包括产品的数量、质量、品种规格、发展速度和符合社会需要的状况，还包括社会物质资源的节约和合理使用、生态环境的维护与发展等；在价值形态上，它包括销售收入、成本、资金占用及利润率，等等。客观上由一系列指标构成了一个完整的经济效益指标体系，所以，企业为了提高经济效益必须遵循价值规律。应当以降低成本、提高产品质量、重视新产品的开发、加强管理等办法获得包括利润在内的、较好的经济效益。

总之，一个企业只有在经济效益的各项指标很好完成或实现以后，利润这个指标的性质才是肯定的。如果笼统地认为只要企业有利润或增加利润就

是生产和经营情况全面良好，甚至简单地把利润与企业经济效益等同起来，认为企业赚钱多就是提高了经济效益，这种认识是片面的。因此，企业经营管理要求企业每进行一项经济活动都要从社会的经济效益和企业的经济效益两方面进行分析。严格来讲，有经济效益的活动才是经营管理活动，没有经济效益的活动就不是经营管理活动，这就是经营管理的效益性。

（四）企业经营管理是一个系统工程

从系统观念出发，我们可以把企业看作是对其外部环境具有自我调节能力的反馈控制系统，而企业经营管理就是这个系统的运动过程。它要研究企业的人、财、物、信息等各种生产要素如何进行统筹规划，如何科学地组织，合理地利用。即运用企业自身有限的可控因素，去适应社会广泛的、不可控（对生产者而言）的需求，并使其局部可控化，这是一个动态的优化过程。因此，从企业系统的总目标出发，各个子系统协调配合，发挥各自的积极性，提高功效，使整个企业获得较好的经济效益，这就是企业经营管理的系统性、统筹性和全面性。

（五）企业经营管理是不断发展、螺旋式上升的过程

企业经营要从掌握市场信息开始，对市场需求量作出预测，对产品开发及生产经营等问题作出决策，通过产品的研究、设计、试制、生产、销售、售后服务等来满足社会需求，再通过市场及用户的反馈，调查研究新的市场需求，再进一步改进产品设计，制造出更好的、适销对路的新产品，再投放市场，取得更好的经济效益。每一次的经营循环，都将促进企业的生产技术与经营管理水平进一步提高，这就是企业经营管理的循环性和流动性。

第二节　企业经营战略的概念和特征

一、企业经营战略的概念

“战略”一词来源于希腊字“Stratege”，其含义是“将军指挥军队的艺术”。“战略”一同与企业经营联系在一起并得到广泛应用的时间并不长，最初出现在西方经营学名著《经理的职能》一书中，该书作者巴纳德（C.I.Bernad）为说明企业组织决策机制，从有关企业的各种要素中产生了“战略”因素的构想，但该词语并未得到广泛的应用。企业战略一词得到广泛应用是自1965年美国经济学家安索夫（H.I.Ansoff）著《企业战略论》一书问世后，企业经营学中才开始应用“企业战略”一词，而且从那时起，“战略”一词还广泛应用于社会、经济、文化、教育和科技等领域。

关于企业经营战略的含义，至今尚无统一的、规范化的定义，归纳一下前人对企业经营战略的认识，主要有以下三种：第一种观点认为，企业经营战略就是企业经营战略决策，其内容包括企业长远发展的目标，为达到目标所制订的经营方针及对企业资源的分配等战略决策，这种看法指出了企业经营战略的基本性质；第二种观点认为，企业经营战略就是企业的战略规划，它包括规划企业经营目标以及力达到目标所必需的资源的取得、使用及处理方针。美国哥伦比亚大学商业研究生院威廉·纽曼（willian.H.Newman）认为，“企业经营战略把确定长远目标作为自己的主要任务，以及为完成这一任务而采取的主要行动”，“战略在任何时候总是为本企业指明最优的前进方向”，“真正的战略是较长远的规划，它确定企业的发展方向与趋势，也规定着各项较短期计划的基调”。这种看法指出了企业经营战略的基本内容；第三种观点认为。企业经营战略就是企业的产品。市场战略，这方面的代表人物就是安索夫，他在发表了《企业战略论》以后，于1979年又发表了《战略经营论》，他认为战略一同要限定在“产品-市场战略”的意义上使用，应在一定的经营领域内开发新的产品与市场，撤出不适宜的产品与市场，有计划地提高本企业现有的产品与市场的地位。这是现代企业取得成就的关键。他认为应把环境、战略模式及组织这三个要素分成稳定型、反应型、先导型、探索型、创造型等五种类型。例如，企业的外部环境是创造型的（企业处于剧烈变动的环境中）则要求企业战略模式及组织形式也必须是创造型的，即环境、战略模式及组织这三个要素只有协调一致、相互适应时，企业的效益才能提高，反之则会降低效益。这种看法指出了企业经营战略的基本要素。

“战略”一词，我国自古就有这一概念，是指战争全局的筹划。例如“习起翦之兵书，用关张之战略”（唐·郑数）、“当时无战略，此地即边戎”（唐·唐适）、《孙子兵法》、《三国演义》等，便是世界著名的战略杰作。毛泽东同志深刻论述了中国革命战争的战略问题，指出“战略问题是研究战争全局的规律性的东西”，“凡属带有要照顾各方面和各阶段性质的，都是战争的全局，研究带全局性的战争指导规律，是战略学的任务。”（《中国革命战争的战略问题》*。70年代未，我国一些经济学家开始将“战略”一词引入经济学。1981年，中国社会科学院等单位发起定期举办中国社会主义经济发展战略问题座谈会，并邀请一批美国发展经济学家在京举行经济发展战略研讨会。

1982年，党的十二大在论述我国社会主义现代化时，正式使用了战略一

词，并明确提出我国到本世纪末的战略目标、战略方针、战略重点和一系列战略措施。80 年代初，中国工业科技管理大连培训中心和天津企业管理培训中心等单位邀请美国及日本企业经营专家来华，讲授企业经营战略课井开始编写、出版了介绍国外企业经营战略的书籍，在全国及各省市又相继召开了各种类型的企业经营战略研讨会，这时企业管理者才开始把注意力放在企业经营战略上。80 年代以来，全国掀起一股“ 战略热 ”，各大中型企业也都在研究和制订自己的经营发展战略，其范围之广，人数之多，不仅在我国是空前的，在世界上也是罕见的。

归纳以上人们对企业经营战略的认识，结合我国企业的具体情况，我们把企业经营战略定义为：企业经营战略是企业在社会主义市场经济条件下，根据企业内外环境及可取得资源的情况，为求得企业生存和长期稳定地发展，对企业发展目标、达成目标的途径和手段的总体谋划，它是企业经营思想的集中体现，是一系列战略决策的结果，同时又是制订企业规划和计划的基础。

二、企业经营战略的特征

根据上述企业经营战略的定义可以看出，企业经营战略具有以下五大特征：

（一）全局性

所谓企业经营战略，简单他说，就是“ 做什么才能指导企业经营全局，使企业得以生存和发展 ”。因此企业经营战略是以企业全局的发展规律为研究对象，它是指导整个企业一切活动的总谋划。我国企业经营战略的全局性特征不仅表现在企业自身的全局上，而且表现在企业经营战略要与国家的经济、技术、社会发展战略相协调一致，与国家发展的总目标相适应。否则，企业经营战略就不会取得成功。同时，它还应与世界的经济、技术发展相适应，否则外向型企业经营战略也不会取得成功。

（二）未来性

俗话说：“ 人无远虑，必有近忧 ”。从国家的角度来看，今天我们面临的许多积重难返的问题，正是过去缺乏战略考虑的结果。如果今天在国家发展战略上再失误，明天又会贻误我们的子孙后代。从企业发展的角度来看，企业今天的行动是为了执行昨天的战略，企业今天制定的战略正是为了明天更好地行动，因此企业战略的拟定要着眼于企业未来的生存和发展。当然，未来要以当前作为出发点，未来发展趋势的预测也要以企业的过去和现在作为依据，作为企业领导者要高瞻远瞩，面向未来，只有这样才能使企业经营战略具有未来性。

（三）系统性

大型企业经营战略是一个庞大复杂的大系统，可以分解为不同层次的子系统。一般来讲，对于大型企业，企业经营战略包括三个层次：第一层次是公司级战略；第二层次是事业部级战略；第三层次是职能级战略，又叫职能级策略。它们之间的关系如图：1-1 所示。

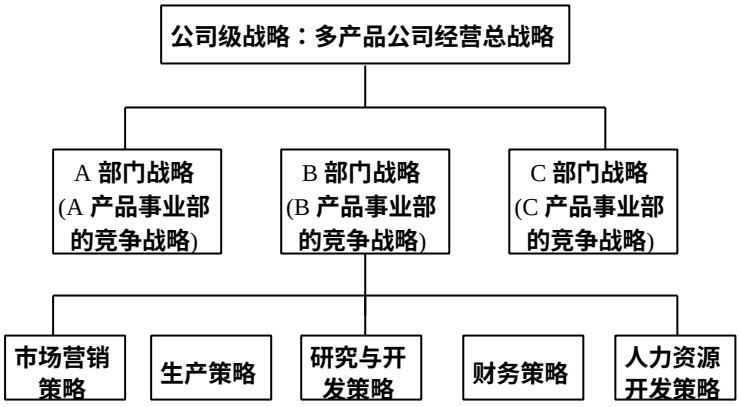


图 1-1 大型企业经营战略系统

企业总体战略主要是决定企业从事哪些事业，重点发展哪些事业，决定企业长期经营目标，建立何种竞争优势，以及如何发挥这些优势，等等。它是战略体系的主体和基础，起着统帅全局的作用。事业部级战略是企业某一独立核算单位或具有相对独立的经济利益的经营单位，对自己的生存和发展作出的谋划，它要把公司经营战略中规定的方向和意图具体化，成为更加明确的针对各项经营事业的目标和战略，事业部级战略中最根本的是产品布场战略，即要具体确定占领哪些市场层面，在该层面中如何开展竞争取得优势。职能级策略则是在事业部级战略指导下，按专门职能进行落实和具体化，一般包括研究与开发策略、生产策略、营销策略、财务策略与人力资源开发策略等，主要是确定在各自职能领域内如何形成特定的竞争优势，以支持和实施公司及事业部的战略。总之，下一级战略是上一级战略的具体化和展开，它要保证上一级总体战略目标的实现，但它又有根据自身条件和要求所确定的目标和措施，有其相对独立性。

对于只经营单一事业的企业，公司级与事业部级就没有必要加以区别，只有公司级战略与职能策略两个层次。

各级战略都要充分调动人、财、物、信息、时间等一切资源优势，同时把计划、组织、领导、协调、控制、激励等各种管理功能综合运用起来，达到企业总体优势，以实现公司级战略。

（四）竞争性

制定企业经营战略的目的就是要在激烈竞争中壮大自己的实力，使本企业在与竞争对手争夺市场和资源的斗争中占有相对优势。因此企业经营战略就是针对来自环境及竞争对手等各方面的冲击、压力、威胁和困难，为迎接这些挑战而制定的长期行动方案。它与那些不考虑竞争、挑战而单纯以改善企业现状，增加经济效益、提高管理水平为目的的的行动方案不同，只有当这些工作与强化企业竞争力量和迎接挑战直接相关时，才能构成经营战略的内容，经营战略就是在激烈的竞争与严峻的挑战中产生并发展起来的，因此企业必须使自己的经营战略具有竞争性特征，以保证自己战胜竞争对手，保证自己的生存和发展。

（五）相对稳定性

战略必须在一定时期内具有稳定性，才能在企业经营实践中具有指导意义，如果朝令夕改，就会使企业经营发生混乱，从而给企业带来损失，当然

企业经营实践又是一个动态过程，指导企业经营实践的战略也应该是动态的，以适应外部环境的多变性，因而企业战略应具有相对稳定性的特征。

三、战略与战术、策略的区别

人们认识事物，往往是通过这一事物区别于他事物的特点来认识它的。为更清楚地了解战略的特性，首先应对战略与战术、策略加以区别。

由前述企业经营战略的定义及特征可知，企业经营战略的基本含义始终都是有关企业全局性、未来性、根本性的重大决策。战略不同于战术，它们之间既有密切联系，又有明显区别。一般来说，战略与战术主要是全局与局部的关系，战略是指企业为达成长期经营目标及达成目标的途径和手段的总体谋划，而战术是指为达到战略目标所采取的具体行动。

战略与策略主要是目的与手段的关系。一般来讲，先有战略，后有策略，策略必须服从和服务于战略。例如，企业为达到某一战略目标，在投资、技术改造、人才培训等方面采取的措施和办法，一般就叫投资策略、技术改造策略、人才培训策略等。

四、战略与规划、计划的区别

从广义来讲，战略、规划、计划都是对未来的筹划，也可通称计划。国外也往往采用广义的计划概念，只是按时间区分为短期计划（1 年以下）、中期计划（3—5 年）和长期计划（5 年以上）。

从狭义来讲，战略，规划、计划既有联系，又有区别。战略是规划和计划的灵魂，规划和计划必须体现既定的战略，因此战略是规划的基础，规划又是计划的基础，应当先有战略，再有规划，再订计划，使其成为可以布置、可以检查的具体行动方案。从这个意义上讲，规划和计划又是战略的继续，深入和细化。

从实施的范围看，企业经营战略是全面的，企业规划和计划可以是全面的，也可以是局部的；从实施的时间看，企业经营战略是长期的，企业规划一般是中期的，也可以是长期的，企业计划是短期的；从实施的内容看，企业经营战略是原则性的，企业规划是轮廓性的或粗线条的，企业计划是细线条的；从实施的方法看，企业经营战略是以定性为主，企业规划是定性与定量并重，企业计划则是以定量为主。战略、规划与计划的关系见图 1-2。

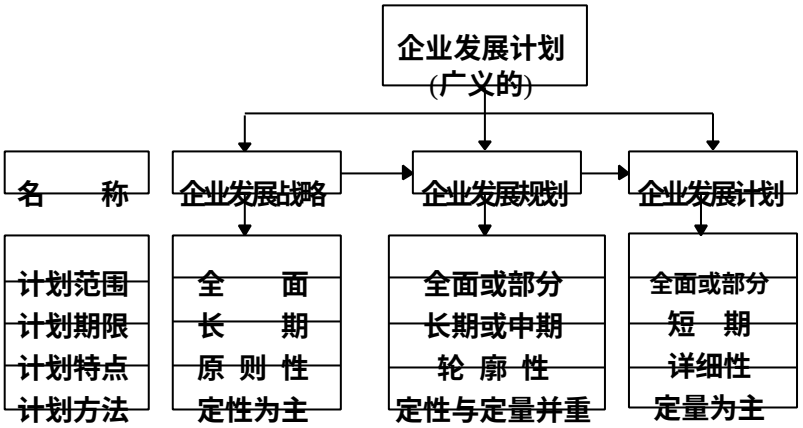


图 1-2　企业发展战略、规划与计划的关系

第三节　企业制订经营战略的必要性及步骤

一、我国企业制订经营战略的必要性

首先，制订企业经营战略是我国发展社会主义市场经济的客观需要。在旧的经济体制和产品经济条件下，企业不需要考虑经营战略，因为那时企业没有独立的利益，企业本身不需要考虑生存和发展的问题，全由国家安排，企业只要按国家下达的计划编制好年度生产、技术、财务计划，努力去完成这个计划就算完成了任务。党的十一届三中全会以来，我国大力进行经济体制改革，实行社会主义市场经济，企业所有权与经营权分离，这一改革对企业产生了三方面的影响：其一，使企业的性质、地位及其与外部的关系发生了根本性变化，即使企业的性质由单纯的产品生产者变为自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者，企业有了自己的利益；企业的社会地位由国家机关的附属物变为独立的经济实体，企业有了决定自己重大问题的权力；在新的经济体制下，企业与国家、与其它企业和社会组织的关系变为以社会主义市场经济为主要基础的关系上述变化使企业产生了关心自身生存和谋求自身长远发展的要求，而且这一变革也为实现这一要求创造了条件。其二，使企业生存发展的环境发生了很大变化，主要表现在四个方面，即：①企业外部已经有了一个复杂多变的市场，不仅有国内错综复杂的消费品市场、生产资料市场、金融市场、技术市场、劳务市场、信息市场等，而且还要面对更加复杂多变的国际市场，这就迫使企业必须适应市场变化，企业要想生存并得到长远发展，就必须研究市场的变化趋势，认真谋划自己的行动战略；②改革使企业外部产生了激烈的竞争，企业的竞争对手不仅有全民所有制企业、集体企业和个体企业，而且还有中外合资、合作企业、外国独资企业，以及向我国输出产品的外国企业，等等，这些竞争对手主要是通过技术、产品、推销和服务等方式来争夺用户和市场，同时也争夺人才、资金及原材料、能源等资源，竞争的存在和激化迫使企业要努力提高自身的竞争实力，谋划竞争战略，在竞争中求生存、图发展；③改革使我国生产力得到较快的发展，需求结构发生了很大变化，由于科技水平的提高，产品寿命周期缩短，更新换代加快，迫使企业要加强研究与开发工作，大力开发新产品，创造新需求，开拓新市场，同时也加剧了企业问的竞争；④由于改革，在企业外部形成了一个与企业利益，密切相关的社会体系，即企业为了搞好生产和经营必然要与许多企业、社会组织发生各种经济联系，形成各种利益共同体，这就迫使企业在经营中不能只考虑其自身利益，还要考虑相关者利益，如顾客、供应者、销售者、协作者、联合者利益等，如果这些关系处理下当，就会给企业带来生产经营上的困难，除此以外，还有能源不足、资金短缺、原材料涨价、汇率变化等多方面的冲击和压力。

企业生存发展环境的上述变化，说明了我国企业经营环境的复杂性、新颖性，存在着许多企业难以预料、无法控制而又对企业有决定性影响的因素，因而使我国一些企业开始认识到制订经营战略的重要性及迫切性。

第二，企业高层管理者应把自己的主要精力放到制订和实施企业经营战略上来。企业经营战略这一管理理论是本世纪 50 年代到 60 年代由发达资本主义国家的企业经营者在社会经济、技术、产品和市场竞争的推动下，在总结他们自己的经营实践经验的基础上建立起来的。1947 年美国企业制订经营

发展战略的只有 20 %，而 1970 年已达到 100%了。日本经济新闻社在 1967 年曾进行过专问调查，在日本 63 家给予回答的大公司中，99%有长期经营规划。在美国进行的一次调查中，有 90%以上的企业家认为：“ 最占时间、最为重要、最为困难的事就是制订战略规划。 ”美国通用电气公司董事长威尔逊说：“ 我整天没有做几件事，但有一件做不完的工作，那就是规划未来。 ”由此看来，在这些国家，经营战略已经成。为许多企业取得成功的重要因素，这些企业的经营已经进入了“ 战略制胜 ”的时代。

我国许多企业的厂长（经理）至今尚未能把自己的主要精力放到研究本企业经营战略上来，其主要原因是许多企业领导人尚未认识到，企业经营战略是增强企业素质、适应外界环境激烈变化、提高企业竞争力的有力武器。企业经营战略的本质就是要争取企业经营全局的主动性，使企业能经受住各种艰难险阻的考验，在激烈的竞争中战胜对手，实现企业与外部环境变化的动态平衡，永远保持企业旺盛的生命力，这是制订企业经营战略的根本目的。我们相信，随着我国经济体制及政治体制改革的深入发展，市场竞争的激烈，会促使我国企业领导人提高对制订和实施战略的认识，促使他们高瞻远瞩，未雨绸缪，成为具有长远战略眼光及战略思维的企业家。

二、制订企业经营战略的步骤

图 1-3 显示了企业制订经营战略的步骤，由图中看出，企业外部环境分析是企业制订经营战略的第一步，它包括企业的微观环境、中观环境及宏观环境，这些环境因素对企业来说基本上是不可控的，把握住外部环境的现状及未来发展变化的趋势，掌握了足够的信息，就为正确确定企业经营方向和思想、提出经营目标、确定经营战略打下了良好的基础。

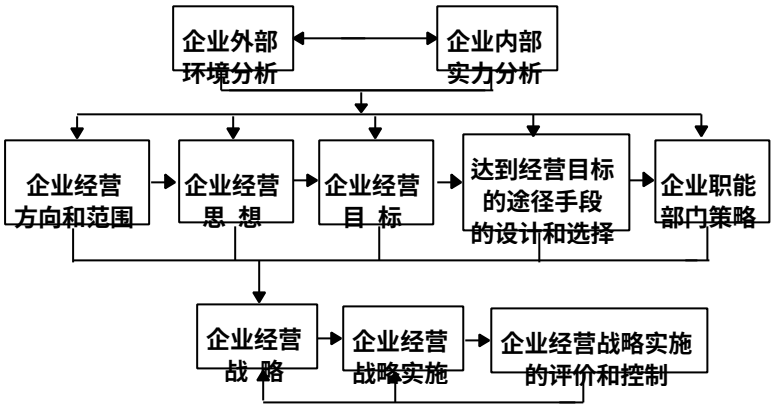


图 1-3 企业经营战略制订及实施步骤图

企业内部实力分析指的是要评价本企业在经营中已具备的和可取得的资源的数量和质量，这里不仅包括人、财、物等物质资源，而且还包括企业组织结构。信息、时间、企业文化及企业形象和信誉等无形资源。明确企业的优势和劣势，这就为企业在长远发展中如何扬长避短指出了战略方向。

企业的经营领域指的是企业将在哪些产品、市场和技术领域内经营，实际上确定企业经营领域是企业外部环境细分的结果，从外部环境细分和对本企业实力的估量中，企业要找到适合自己从事经营活动的舞台。

企业经营思想是企业在正确认识了外部环境和内部实力以后，力实现企

业经营目标在整个生产经营活动中的指导思想。它是企业经营的哲学，是企业确定经营活动方式所依据的信念、价值观和行为准则，是制订企业经营战略的灵魂。正确深刻的企业经营思想能指导企业走上兴旺发达的道路。

企业经营目标指的是企业在一定时期内，按照企业经营思想。考虑内外条件和可能，沿其经营方向所要预期达到的理想成果，它是企业经营战略的基本内容之一。

企业经营战略的设计与选择是企业内外条件结合进行机会分析的结果，可按其经营方向提出几个可能的、符合要求的长期目标和经营战略的方案。对这些方案要逐个进行比较和评价，求得一个能最好地实现企业经营方向的机会一目标一战略的组合（或几个组合的结合）。在比较和评价中，要确定一个衡量的标准，任何一个战略方案都会有各自的优缺点，衡量标准不同，战略的设计及选择结果也会不同，这种衡量标准除了要考虑企业的整体、长远作用外，还取决于决策者对待风险、稳定性、发展速度、盈利率及经营分散程度等因素的态度，其中也包含有相当大的主观成份。

企业经营战略指的是为实现长期经营目标、达成目标的途径和手段的总体谋划，是企业在动态环境中确定的企业经营的重大战略决策。

企业职能部门策略是在事业部级战略指导下，按专业职能进行落实和具体化，它是将企业总体战略转化为职能部门具体行动计划的过程，根据这些行动计划，职能部门管理人员可以更清楚地认识到本职能部门在实施总体战略中的责任和要求，从而也更丰富和完善了企业总体战略，甚至发展了企业总体战略。

战略的实施是指企业通过一系列行政的和经济的手段，组织职工为达到战略目标所采取的一切行动。应当说战略制订的关键在于其正确性，而战略实施的关键在于其有效性。战略实施的成败取决于能否把实施战略所必需的工作任务、组织结构、人员、技术等资源及各项管理功能有效地调动起来加以合理配置。

战略实施的评价与控制是要确定战略在实施过程中在其达成目标上取得了多大的成效。战略和策略的制订过程属于主观认识范畴，其真正的价值只有经过实践才能得到验证，战略只有达成了目标才是成功的。在战略实施过程中进行评价将进一步辨认企业对外界环境的分析是否正确，所确定的经营领域、企业经营思想和经营目标是否恰当，所提出的战略途径和手段是否有效，等等，从中发现战略差距，分析产生偏差的原因，提出纠正偏差的措施，使企业的战略行动更好地与企业所处环境及企业要达到的目标相协调，使企业经营目标得以实现。

三、制订企业经营战略的条件

我国企业要能制订好经营战略，并能真正实施，必须在企业内外环境方面满足以下四个最基本的条件：

（一）企业要有自主经营权

这是制订和实施企业经营战略的最基本的条件，因为经营战略本身是一种变革的概念，它就是要在激烈变化、严峻挑战的环境中，通过一系列的不断革新来创造性地经营企业，以求得企业长期的生存和发展。更具体他说，企业经营战略就是在充分地利用环境中存在的各种机会和创造新的机会的基

础上，根据竞争态势，确定企业同环境的关系，规定企业从事事业的范围、成长方向和竞争对策，合理地调整企业结构和分配企业全部资源，在产品、市场、技术等某些方面战胜竞争对手，保证自己的生存和发展。由以上经营战略的本质特征出发，就要求我国企业不能再依赖国家，它必须要在生产经营、产品销售、定价、物资采购、进出口、投资决策、资金支配、资产处置、联营兼并、劳动用工、人事管理、工资、奖金分配、内部机构设置等方面有真正的自主权，真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产者和经营者。目前，我国全民所有制企业正处于转换经营机制的过程中，它们已初步具备了制订和实施经营战略的条件。

（二）企业应有正常的生产秩序和一定的管理基础

企业制订经营战略的目的是为了求得企业长期稳定的发展，如果一个企业的生产经营已陷入困境，市场萎缩、产品滞销、亏损严重、内部管理混乱，其生产经营活动基本处于停顿状态，这种企业就不具备制订和实施经营战略的基本条件，只有等到该企业生产经营基本走上正轨，内部管理工作有了一定基础后，制订和实施经营战略问题才可能提到企业的议事日程上来。

（三）企业要有足够的信息

制订企业经营战略要在认真分析企业外部环境及内部条件基础上进行。因此企业要对外界宏观、中观、微观环境搜集足够的信息，并且尽可能做出符合实际发展趋势的预测，才能制订出正确的经营战略。否则只能是主观臆想，即使制订了所谓的经营战略，也是脱离实际、实施不了的。

（四）企业管理者要有制订经营战略的要求

目前我国有些企业由于没有转换经营机制，导致企业只顾眼前利益、忽视长远利益、忽视企业的技术进步及发展后劲、企业经营管理水平低、人员素质较差、企业管理基础工作薄弱、工作效率低、企业领导者的战略思维和战略观念较差，同时，企业外部市场体系不健全、企业负担过重、留利水平低、企业精神状态不佳等原因，造成了许多企业并没有制订企业经营战略的要求，并没有认识到制订企业经营战略是使企业生存和长远发展的重要措施，在这种情况下，硬行规定企业都要制订经营战略是不现实的，只有不断地进行宣传和鼓励，等到企业管理者认识到经营战略的重要性并成为企业的自觉迫切要求时，制订和实施企业战略才具有实际的意义。

第二章　企业外部环境分析

第一节 企业外部环境概述

一、企业外部环境分析的意义

企业是一个开放的经济系统，它的经营管理必须受客观环境的控制和影响，因此要把握住环境的现状及将来的变化趋势，利用有利于企业发展的机会，避开环境威胁的因素，这是企业谋求生存和发展的首要问题，因此分析企业外部环境对企业经营具有极其重要的意义。

（一）外部环境是企业生存和发展的土壤

从宏观来讲，任何国家的政府总是为了解决本国社会政治、经济等方面的问题制定和推行一系列的路线、方针、政策，当国家政治，经济形势发生变化时，则其路线、方针、政策、法规也会相应发生剧烈变化。企业如果不能正确预测和估价这些变化，企业经营往往会一下子处于十分被动的局面，甚至破产而被淘汰。因此外部环境是企业存在的前提，国家的路线、方针、政策对企业有着直接的推动、制约和干扰作用。

从微观来讲，企业经营的一切要素都要从企业外部环境获取，如原材料、能源、资金、劳动力、信息等生产要素都是从外部环境中取得的，没有这些生产要素，企业不可能生存。企业生产出的产品要通过外部市场销售出去。企业的经济效益和社会效益也要通过外部环境才能加以实现。总之，企业经营离不开市场和竞争，冈此，必须对外部环境认真加以分析。

（二）外部环境影响企业内部的管理关系

党和国家的方针政策、国民经济的发展计划、国家的产业政策、市场的变化等都会直接或间接地影响企业内部职工的思想及利益的分配。例如企业内部的分配管理，不仅决定于企业内部各部问或各成员之间在劳动数量及质量上的对比关系，而且也决定于企业外部环境，即取决于市场上所实现的并用以分配的价值总量，这个总量的大小要看企业的个别劳动时间与社会平均必要劳动时间之间的对比关系，并受价值规律的调节。若企业劳动生产率较低，则企业利润较少，这当然要影响到该企业年内职工的分配。因此，外部环境是企业生产经营管理艺术的源泉。企业内部的政治关系、干部职工队伍思想状况联系着广阔的社会环境，只有研究透彻企业外部环境，才能把企业管理好。另外，随着社会、经济、科技的发展，企业外部环境变化速度加快，国际政治、军事、经济的变化，有可能使某些产品由畅销变为滞销，国内政治、经济体制改革使各项政策变化也较快，企业也应适应这一变化。科技发展和进步，新技术开发越来越快，产品寿命周期越来越短，企业必须及时进行产品结构调整、技术改造及设备更新、组织机构的调整等自我改革和自我完善措施，企业只有在预计环境变化之前完成经营结构的调整才能充分利用环境所提供的机会，才能避免环境给企业带来的危机，因此企业经营者不仅要了解环境变化的趋势，而且要预测估计出环境变化的速度，才能取得经营主动权。因此，外部环境是企业决策的依据，是计划、组织、指挥、协调、控制等一切企业内部管理活动的依据。

（三）外部环境造成了企业经营管理的特色

美国与日本由于其企业资金来源不同，因而两国在企业经营策略、工资

制度和企业领导人的选拔上都大不相同，各有特色。美国企业的资金主要来自私人集资和股票市场，因此其资金来源不稳定，在企业经营中则表现为侧重于近期的利润及资金利润率的提高，在新产品销售中经常采用高价策略，以争取在短期内收回开发新产品的投资，在工资制度上，美国企业侧重于职工近期表现，在经理人员的选择上侧重于起用生财有道的财务人员。日本企业的资金主要来自银行贷款，由于其资金来源相对稳定，造成日本企业并不十分重视近期利益而比较侧重于较长远的利益。在新产品销售中经常采用低价策略，重视市场的渗透及市场占有率的提高，在工资制度上则侧重于职工长期表现，并采用年功序列工资制，在经理人员的选拔上侧重于有长远眼光的工程技术人员和其他业务人员。

由以上比较看出，由于外部环境的差异造成了两国企业经营管理的特色不同，同时企业的经营观念、道德规范及企业文化也有相当大的差异。

二、企业外部环境的分类

企业环境是一个多主体的、多层次的、发展变化的多维结构系统，由于研究环境的目的、任务、要求各不相同，因此对环境的划分方法也各不相同。以时间为坐标，可以分为过去环境、当前环境与未来环境；以空间为坐标，可以分为微观环境、中观环境、宏观环境；以企业与环境的关系来划分，可分为直接环境与间接环境；以企业与环境的性质来划分，可分为战略环境与策略环境；等等。本书以空间为坐标，按微观、中观、宏观环境来划分进行分析。

第二节　企业微观环境分析

所谓企业的微观环境是指与企业产、供、销、人、财、物、信息、时间等直接发生关系的客观环境，这是决定企业生存和发展的基本环境。主要是指企业与顾客、竞争对手、同盟者以及与能源、资金、原材料，劳动力、技术等资源的供应者、运输部门、中间商与批发商、商业企业、业务主管部门、税务财政部问以及企业所在社区等有关机构之间的关系，其中最主要的是与顾客、供应者、竞争者及同盟者的关系。

一、顾客分析

顾客是企业产品和劳务的购买者，包括企业产品或劳务的用户和中间经销商。企业与顾客间存在四种基本关系：

1.服务与被服务的关系。顾客是企业服务的对象。

2.购买与销售的关系。即商品货币关系，企业的商品或劳务通过买卖转归顾客所有。

3.选择与被选择的关系。顾客对企业的商品或劳务，以及企业本身都要进行选择。

4.争夺与被争夺的关系。顾客是企业与其竞争对手的争夺对象。

由以上四种关系的分析可以看出，顾客分析对于制订战略来讲是至关重要的。企业为了制订战略，应充分了解顾客需求的内容、趋势及特点，顾客的规模结构，消费心理、习俗及层次等，同时也应用产品、价格、销售渠道及促销手段等营销组合去满足顾客的需要，达到企业经营的目的。当然，顾客是需要创造的，要根据生产力发展的需要，积极引导消费，激发消费者产生正当的、新的消费需求，为企业开拓市场，打开经营的新局面。了解顾客，还因为在顾客那里可以得到创新的源泉，产品创新思想主要来源于顾客，而下是学者。据统计，重大的产品革新思想有 76%来自顾客，育 18%来自生产单位。对于产品的小改革，有 58%来自用户，有 38%来自生产单位。

二、供应者分析

企业的供应者包括企业维持正常生产经营活动的各种要素（人、财、物、信息、技术等）的来源单位，它们的基本要求是与企业建立稳定、合理的交易关系，并能取得一定的利润。企业与供应者关系的性质基本上和企业与顾客关系的性质相同，只不过双方的地位发生了交换，企业变成了供应者的顾客，因此，企业与供应者关系中同样存在着服务与被服务、购买与销售、选择与被选择、争夺与被争夺的关系。但从我国实际情况出发，我国资金短缺、原材料紧张、能源供应紧张、劳动力供应及技术供应也不理想，因此，从企业角度来说，企业为了获得必要的资源，必须积极主动地吸引资源所有者把资源投入本企业，因而他们之间又存在着吸引与被吸引的关系。

三、竞争对手分析

所谓竞争者是指与本企业争夺销售市场和资源的对手。从争夺市场来

看，竞争者是那些生产相同或相似功能产品的企业（包括生产代用品的企业）；从争夺资源来看，竞争者除生产相同或相似功能产品的企业外，还包括其他使用相同资源的需用者；从企业经营的角度来看，竞争对手可分为直接竞争对手和间接竞争对手。现实的竞争对手和潜在的竞争对手。但不管竞争对手的性质如何，企业与竞争者都存在着以下两种关系：

（一）相互争夺的关系

即双人都为了自己的生存和发展设法庄市场、顾客中、在全部资源中力争占有更大的份额，不仅要争夺对方占有的市场，还要积极争夺潜在市场；不仅争夺现有的资源来源，还要积极争夺新的资源来源。谁占有了市场，占有了资源来源，谁就有了长远发展的良好条件。

（二）相互削弱经营能力的关系

这是一种使对方丧失经营独立性和对方努力维护其经营独立性的斗争。在竞争中要设法削弱对手与自己争夺市场及资源的能力，进而扩大自己的争夺能力，因而产生控制对手的动机和行为，而对手也必然采取反控制的手段。因此，企业应了解和研究竞争对手的长处和短处，了解其经营思想、经营战略、经营计划、经营特点及作风等，要了解产业内主要竞争者的情况、他们的经营战略和策略、竞争者与同盟者发展变化的趋势和转化的可能，了解主要竞争者有哪些相对优势、本企业在竞争中的地位、本企业有哪些相对优势和发展机会，从而为本企业战略的制订提供环境依据。

四、同盟者分析

在企业经营中，对同盟者的分析是十分重要的。从企业经营角度来看，可将同盟者分为基本同盟者（全面合作）与临时同盟者（某时、某事、某方面的合作）；直接与间接同盟者；现实的与潜在的同盟者；长期的与短期的同盟者等。同盟者与本企业应具有利害共同性或优劣势及利益的互补性。同时也应注意，随着内外环境的变化，企业与同盟者的关系具有可变性及复杂性，即同盟者有可能变成竞争对手，而竞争对手也有可能变为同盟者，本企业的合作者也可能同时又是竞争对手的合作者。因此，企业对于各种类型同盟者的状况、发展趋势及特点均应进行分析。五、其它徽观环境因素分析

企业还应对运输部门、外贸部分、业务主管部门、财政税务等部门的联系进行认真分析，对企业所在社区机构，如派出所、公安局、粮店、学校、托儿所、卫生部门、计划生育等部门的关系也应处理好，否则这些部门都会给企业正常生产经营活动带来直接不利的影响，目前厂长、经理为此花费了大量精力和时间，今后随着改革开放的深入进行，这一状况会有所改善。

第三节 企业中观环境分析

所谓企业的中观环境，是指联系宏观环境与微观环境的媒介，它包括两个方面，即：企业所在行业的环境分析及企业所在地理位置环境分析。

一、行业环境分析

所谓行业，是指按企业生产的产品（劳务）性质、特点，以及它们在国民经济中的不同作用而形成的工业类别。任何一个工业部门，首先是许多同类企业的总和，这里所说的同类企业，通常以下列一个或几个标志作为依据：一是产品的主要经济用途相同，例如建筑材料工业、食品工业等部门；二是使用的重要原材料相同，例如橡胶工业、金属加工工业等部门；三是工艺过程相同，例如冶金工业、纺织工业等部门。我国现行工业部门分类目录将整个工业分为 11 个粗分类，即冶金工业、电力工业、燃料工业、化学工业、机械工业、建筑材料工业、森林工业、食品工业、纺织缝纫及皮革工业、造纸及文教用品工业、其他工业。在这 11 个粗分类之下，又分为 44 个工业部门，例如在机械制造工业这个粗分类之下，又分为农业机械制造工业、工业设备制造工业、交通设备制造工业、建筑及筑路机械制造工业、电子工业、生产用其他机械制造工业、生活用机械制造工业等 11 个工业部门。每个工业部门又有若干细分类,中华人民共和国国家标准《国民经济行业分类和代码》(1987 年 4 月 28 日国务院批准颁布）将我国工业的行业分类确定为 538 个分类，也可以理解为 538 个行业。

（一）行业的竞争结构

按照波特（M.E. Porter）的观点，一个行业的激烈竞争，其根源在于其内在的经济结构，在一个行业中存在有五种基本竞争力量，即新进入考的威胁、行业中现有企业间的竞争、替代品或服务的威胁、供应者讨价还价的能力、用户讨价还价的能力，见图 2—1 所示。这五种基本竞争力量的现状、消长趋势及其综合强度，决定了行业竞争的激烈程度和行业的获利能力。在竞争激烈的行业中，一般不会出现某个企业获得非常高的收益的状况：在竞争相对缓和的行业中，会出现相当多的企业都可获得较高的收益。这五种基本竞争力量的作用是不同的，问题的关键是在该行业中的企业应当找到能较好地防御这五种竞争力量的位置，甚至对这五种基本竞争力量施加影响，使它们有利于本企业，因此有必要对这五种基本竞争力量逐一加以分析。

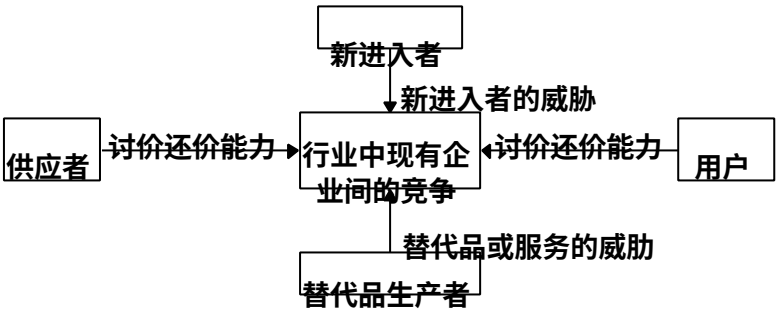


图 2-1 行业竞争结构

1.可能的新进入者的威胁。所谓新进入者，可以是一个新办的企业或是

一个采用多角化经营战略的原从事其它行业的企业，这个新进入者给这个行业带来了新的生产能力，并要求取得一定的市场份额。这个新进入者对本行业的威胁的大小取决于该企业进入新行业需要克服的障碍和付出的代价（又叫进入壁垒）以及进入新行业后原有企业反应的强烈程度。新进入者进入壁垒的高低主要取决于以下因素：

（1）规模经济。若行业内原有企业的生产都已达到一定的规模，新进入者若以较小的规模进入该行业就将处于成本上的劣势地位，若以较大规模进入该行业则风险较大。

（2）经营特色。若行业内现有企业已经树立了较好的企业形象并取得了用户信任，新进入者要树立起良好的企业形象、取得用户信任就要付出相当大的代价，甚至在一开始进入该行业时要承受一定的亏损。

（3）投资。进入一个新的行业需要可观的投资，除了要建设厂房、购买机器设备之外，还要培训职工、招聘技术人员、作广告、进行研究开发、开拓市场等，所有这些工作都需要较多的资金。

（4）资源供应。若行业内现有企业已与原材料及技术供应渠道建立了良好的稳定的供应关系，则新进入者的进入壁垒就相当高。因此新进入者在进入该行业之前，必须做好资源供应方面的调查研究。

（5）销售渠道。若新进入者也想打入现有企业的已建立起来的良好的销售渠道，则往往要求新进入者提供更优惠的批发价格或加强广告宣传。当然，这样做就会降低新进入者的盈利能力。

（6）其他成本因素。若行业内现有企业已掌握了某种技术诀窍，积累了丰富的生产经验，工人操作熟练，废品率低造成其成本较低，新进入者一时还难于达到这一成本水平。

（7）政府政策。国家对有些行业颁布许可证（如药品、食品、邮电、通讯设备等），或对某些原材料进行严格控制等都能形成重要的进入壁垒。国家有关控制环境污染的法令、卫生法令等也会使新进入者投资费用增高。

（8）原有企业的反应。若新进入者遇到该行业原有企业的强烈反应，例如‘庄们会采用压低价格、加强广告宣传、扩大生产规模或建立名牌等办法阻止新企业进入该行业，则新进入者将会处于十分困难的境地。反之，则新进入者能以较低的代价进入该行业。

2.可替代品的压力。替代品是指那些与本行业产品具有相同或相似功能的产品，如洗衣粉可部分代替肥皂，圆珠笔可部分代替钢笔。来自替代品的压力有三个因素：

（1）替代品的盈利能力。若替代品具有较大的盈利能力则会对本行业原有产品形成较大压力，它把本行业的产品价格约束在一个较低的水平上，使本行业企业在竞争中处于被动地位。

（2）生产替代品的企业所采取的经营战略。若它采取迅速增长的积极发展的战略，则它会构成对本行业的威胁。

（3）用户的转变费用。若用户改用替代品的转变费用越小，则替代品对本行业的压力越大。

3.用户的压力。用户对本行业的竞争压力表现为要求产品价格更低廉、质量更好、提供更多的售后服务，他们会利用各企业问的竞争来施加压力。总之，用户压力趋向于降低本行业盈利能力。来自用户的压力主要取决于以下九个因素：

（1）用户的集中程度。如果本行业产品集中供应给少数几个用户，用户购买数量占了企业产量的很大比例，则这少数几个用户会对本行业形成较大压力。

（2）用户从本行业购买产品的标准化程度。若产品标准化程序越高，则用户选择余地也越大；反之，用户对具有特色的产品很难施加压力。

（3）用户从本行业购买的产品在其成本中所占的比重。若用户购买的本行业产品在其成本中占很大比重，则他们在购买时对价格。质量等问题就更为挑剔；反之，他们在价格上是不敏感的。

（4）转变费用。用户转向购买其他行业产品的选择余地越大，则对本行业形成的压力越大。

（5）用户的盈利能力。若用户盈利能力低，则用户在购买时对价格敏感；反之，则不敏感。

（6）用户后向一体化的可能性。若用户有可能后向一体化，则会增强它对本行业的竞争压力。

（7）本行业企业前向一体化的可能性。若有这种可能性，会降低它们对用户的依赖性，削弱了用户对本行业的竞争压力。

（8）本行业产品对用户产品质量的影响程度。若本行业产品对用户产品质量有举足轻重的影响，则用户对价格不敏感，对本企业构成的压力较小。

（9）用户掌握的信息。若用户信息很灵，则用户构成的压力就大。

4.同行业中现有企业间的竞争。行业内各企业都要为增强各自的经营能力而展开竞争，竞争的激烈程度取决于以下六个因素：

（1）竞争者的多少及力量的对比。若一个行业内企业数越多，行业竞争越趋于剧烈，因为每一个企业都想改善其竞争地位，而且都认为它的行动不会引起多大反应。若一个行业内企业数不多，但各个企业部处于势均力敌的地位，也会导致竞争激烈。若是一个高度集中的行业，但行业内各企业地位有相当的差距，则行业内竞争并不剧烈。

（2）市场增长率。市场增长率低的行业，有可能导致竞争加剧；反之，则有可能竞争不剧烈。

（3）固定费用和存储费用。固定费用高的行业迫使企业要尽量充分利用其生产能力。当生产能力利用不足时，企业宁愿削价扩大销售量也不愿让生产设备闲置，因而使企业间竞争加剧。在储存费用高或产品不易保存的行业内，企业急于想把产品卖出，也会使行业内竞争加剧。

（4）产品特色与用户的转变费用。若用户从购买一个企业的产品转到购买另一个企业的产品转变费用较低时，则竞争就比较剧烈；反之，若转变费用高，行业内各企业产品各具特色，各自企业有各自不同的用户，则竞争不剧烈。

（5）行业内生产能力大幅度提高。若由于行业的技术特点和规模经济的要求，行业内企业生产能力大幅度提高，这将导致一段时间内生产能力过剩，竞争就会加剧；反之，竞争就不会很剧烈。

（6）退出壁垒。所谓退出壁垒是指企业退出某个行业时要付出的代价，它包括：①未用资产，退出行业时，企业将蒙受重大损失；②退出的费用，人员安置、库存物品的处理等费用；③策略性影响，如企业形象对企业营销、财务等方面的影响，等等；④心理因素，经理人员不愿作出退出行业的决策等。由于退出壁垒高，即使企业经营遇到困难时，仍不愿轻易作出退出行业

的决策，这就使行业内竞争加剧。

波特提出了一个行业进入壁垒与退出壁垒关系的矩阵，见图 2-2，尽管进入壁垒与退出壁垒在概念上有所不同，但它们之间却有密切的联系，构成了行业分析的一个重要方面。由图中看出：从行业利润的角度来看，最好的情况是进入壁垒高而退出壁垒低，在这种情况下，新进入者将受到抵制，而在本行业经营不成功的企业会离开本行业。反之，进入壁垒低而退出壁垒高是最不利的情况，在这种情况下，当某行业的吸引力较大时，众多企业纷纷进入该行业；当该行业经营不景气时，过剩的生产能力仍聚集在该行业内，企业之间竞争激烈，相当多的企业会因竞争不利而陷入困境。

退出壁垒 / 进入壁垒	低	高
低	稳定的低利润	低利润高风险
高	稳定的高利润	高利润高风险

图 2-2 行业进入壁垒和退出壁垒的矩降

5.供应者的压力。供应者对本行业的竞争压力表现在要求提高原材料或其他供应品的价格，减少紧俏资源的供应或降低供应品的质量等，总之，供应者希望提高其讨价还价的能力，从行业中牟取更多的利润。供应者的压力主要取决于以下七个因素：

(1）供应者的集中程度和本行业的集中程度。如果供应者集中程度较高，即本行业原材料的供应完全由少数几家公司控制，而本行业集中程度却较差，少数几家公司供给行业中众多分散的企业，则供应考通常会在价格、质量和供应条件上对购买者施加较大的压力。

（2）供应品的可替代程度。若存在着合适的可替代品，即使供应青再强大，它们的竞争能力也会受到牵制。

（3）本行业对于供应者的重要性。如果本行业是供应者的重要甲户，供应者的命运将和该行业息息相关，则来自供应者的压力就会减少。反之，则供应者会对本行业施加较大的压力。

（4）供应品对本行业生产的重要性。如果供应品对本行业的生产起关键性作用，则供应者会提高其讨价还价的能力。

（5）供应品的特色和转变费用。如果供应品具有特色并且转变费用很大时，则供应者讨价还价能力就会增强，会对本行业施加较大的压力。

（6）供应者前向一体化的可能性。如果供应者有可能前向一体比，这佯就更增强了它们对本行业的竞争压力。

（7）本行业内的企业后向一体化的可能性。如果本行业内的企业有可能后向一体化，这样就降低了他们对供应者的依赖程度，从而减弱了供应者对本行业的竞争压力。

6.行业竞争中的政府作用。在分析行业结构时，必须认识各级政府对行业结构的许多方面施加的直接的和间接的影响。在许多行业中政府是一个购买者或供应者，政府利用某些指令性计划、各项政策、法令和条例对供应者和购买者进行限制，影响企业的成本结构。因此，如果不调查分析现在与将来各级政府对行业竞争结构的影响，这种行业分析是不全面的。当然，不应

把政府作为一个竞争因素加以分析，而应把政府作为影响企业战略的活动者，分析它如何综合地影响行业的竞争。

通过以上五种基本竞争力量的分析，可以了解本行业的基本状况，从中辨认本企业在行业中的竞争地位、优势和劣势，从而确定本企业在各种竞争力量中的基本态度及基本对策。

影响这五种基本竞争力量的各种因素是动态的，企业通过一定的策略行动可以影响这些力量的消长，从而改善企业的行业环境，因此分析行业竞争环境是制订企业竞争战略的基础。

（二）根据行业的生命周蝴来确定行业所处的发展阶段

行业的生命周期是指从行业出现直到行业完全退出社会经济活动所经历的时间。行业生命周期主要包括四个发展阶段：幼稚期、成长期、成熟期、衰退期，见图 2-3。该曲线形状是由社会对该行业的产品需求状况决定的，一般要一百年到几百年的时间，最短的也在 60 年左右。

行业生命周期曲线忽略了具体产品的型号、质量、规格等差异，例如从行业角度考察钢铁行业的钢产量，忽略了普通钢、低合金钢、高合金钢等不同钢种化学成份的差异，也忽略了平炉钢、转炉钢、电炉钢等冶炼技术的差异。行业生命周期可以从行业成熟期划分为成熟前期和成熟后期。在成熟前期，几乎所有行业都具有类似 S 形生成曲线形态，而在成熟后期则大致分为两种类型：第一种类型是行业长期处于成熟期，从而形成长期稳定型行业，如图中右上方曲线 1；第二种类型是行业较快地进入衰退期，从而形成迅速衰退型行业，如图中右下方曲线 2。行业生命周期曲线是一种理论的、定性的研究行业生命周期的工具。一个国家的需求结构、资源禀赋、要素供给、政府政策等因素对行业的发展具有重大影响，这些因素很难定量地反映到行业生命周期中，因此行业生命周期曲线仅仅是一条近似的假设曲线。

图 2-3 书馆行业生命周期发展阶段

如何识别一个行业处于生命周期的哪个阶段？其主要标志有：市场增长率，需求增长率，产品品种，竞争者数量以及进入、退出壁垒，技术变革，用户购买行为等。

行业处于投入期的特征有：市场增长率较高，需图 2—3 行业生命周期发展阶段求增长较快，技术变动较大，行业中的企业主要致力于开辟新用户、占领市场，但此时技术上有很大的不确定性，在产品、市场、服务等策略上有很大的余地，对行业特点、行业竞争状况、用户特点等方面的信息掌握不多，企业进入壁垒较低。

行业处于成长期的特征有：市场增长率很高，需求高速增长，技术渐趋定型，行业特点、行业竞争状况及用户特点已比较明朗，企业进入壁垒提高，产品品种及竞争者数量增多。

行业处于成熟期的特征有：市场增长率不高，需求增长不高，技术上已经成熟，行业特点、行业竞争状况及用户特点非常清楚而稳定，买方市场形成，行业盈利能力下降，新产品和产品的新用途开发更为困难，企业进入壁垒很高。

行业处于衰退期的特征有：市场增长率下降，需求下降，产品品种及竞争者数目减少。

从行业生存、发展的环境条件出发，可归纳出四种类型的衰退行业：

1.资源性衰退。由于生产所赖以进行的资源枯竭，使行业无法在原有空

间里继续生产，这种类型的行业大多数都是以不可再生的自然资源为劳动对象。

2.效率性衰退。主要是因为效率低下的比较劣势而引起的行业衰退，原先在甲地具有比较优势的行业，可能因为其技术已扩散到地租、原料、劳力等要素更低廉的乙地，而发生比较优势的转移，使甲地的该行业趋于衰退。

3.收入低弹性衰退。因需个收入弹性较低而衰退的行业、人民生活在由低收入向高收入的发展中，行业间因产品需求增量不同而产生发展速度、方向的变化，有的高增长，有的低增长或不增长，还有的可能是负增长，它反映了行业兴衰在社会经济发展与产品品种需求双重制约下的变化关系。

4.聚集过渡性衰退。因经济过渡聚集的弊端而引起行业衰退。就工业发展过程来看，行业聚集到一定程度，就会走向反面而出现扩散，这种扩散一般出于三方面原因：一是经济上的，过渡集中已不再有经济性；二是社会的，通过扩散实现布局的均衡；三是发展上的，通过有选择地淘汰一些行业，腾出空间来发展技术更先进的行业，它反映了生产日益社会化的条件下，行业兴衰与全社会整体要求和整体利益的依存关系，是行业发展受经济、社会、生态保护、布局均衡等多重目标制约的结果。

多数行业由投入期、成长期进入成熟期后，有的行业成熟期很长，有的则很短；也有的行业从成熟期又回到成长期，等等，这些都是由技术、社会、经济等因素所决定的。

行业生命周期分析在应用上有一定的局限性，即生命周期曲线是一条经过抽象的典型化了的曲线，各行业按实际销售量绘制出来的曲线远不是这样光滑规则，因此在某些情况下要确定行业发展处于哪一个阶段是困难的，识别不当，容易导致战略上的失误。影响销售量变化的因素很多，关系复杂。整个经济中的周期性变化现象与某个行业的演变也不易区别开来。有些行业演变是由集中到分散，有些行业由分散到集中，无法用一个战略模式与之对应。因此应将行业生命周期法与其他方法结合起来应用，才不致陷入分析的片面性。

（三）影响行业发展的因素分析

1.行业在社会经济中地位分析

行业在社会经济中的地位，主要表现在三个方面：①行业的产值（净产值和总产值）、利税额及吸收劳动力的数量，在全国工业产值、财政收入和就业总量中的比重；②行业的现状和未来对整个社会经济及其他行业发展的影响程度；③行业在国际市场上竞争、创汇的能力。

行业产品的收入弹性系数也能说明行业在社会经济中的地位，其公式如下：

$$\text{某行业产品的收入弹性系数} = \frac{\text{某行业产品的需求增长率}}{\text{人均国民收入的增长率}}$$

若弹性系数大于 1，说明这种行业在产业结构中能够占有更大的份额，有更广阔的发展余地。

在分析行业的社会经济地位时，确定行业是否是社会经济发展的主导行业是非常重要的。

2.行业的特性分析

在分析行业环境时，要掌握行业的特性。各行业由于其使命、发展条件以及产品和生产过程等方面的不同，使各行业具有不同的性质。通过分析，

可以掌握企业所在行业或所进入的行业与其他行业的差别，来把握行业环境。可以从以下几方面分析行业特性：

（1）从行业分工来确定行业特性。从纵向来看，在工业内部有不同层次的行业，高层次行业包括若干低层次行业，如机械行业可作为高层次行业，它又包括如电机行业、机床行业等多种低层次行业。从横向来看，同一层次的行业包括许多不同方面的行业，如与车床同在一个层次的还有铣床行业、刨床行业等。行业内的这种纵横分工关系界定了每个企业在本行业中的经营范围，决定了每个企业与其他企业的分工关系。

（2）从行业在工业生产过程中的位置来分，可分为五大类，即：生产最终工业品的行业；生产各种工作母机的行业；制造各种工作母机所需工作母机的生产行业；生产坯料、零部件、元器件的行业；生产原料、动力的行业。按这五个方面就可以找出本企业所在行业的特点。

（3）从行业所使用的资源和技术来分析，可分为劳动密集型行业、资金密集型行业和技术密集型行业，以上三种行业在资源和技术上有质的差别，由此来把握行业的特性。

（4）从行业所需资源的可靠性和及时性进行分析。若某些行业依靠的是木材、原油及其他矿产等自然资源，则这些行业不可能会有特别大的发展。若某些行业依靠的是农产品，则这些行业的变化又会受到气候变化的影响。

（5）从行业技术发展趋势及前景、技术进步状况进行分析。目前世界科学技术飞速发展，导致一批高新技术领域的产生，其中信息、生物工程、新材料、新能源、空间技术、海洋开发等领域都有重大突破，对国民经济各行业的发展都带来重大的影响。

3.行业规模结构分析

可以将行业分为两类：一类是悬殊型，即一个行业内大企业处于绝对领导地位，小企业与大企业在规模和实力上差距很大，行业内竞争不甚激烈；第二类是均衡型，即行业内企业规模和实力相差不大，多数企业规模和实力相当，行业内竞争激烈。

应分析行业内头几家大企业经营状况，因为它们的行动对全行业的发展及利润起主导作用，分析它们的经营思想、经营战略、产品特色、技术水平、竞争能力及市场占有率及其优劣势等因素，对行业环境分析具有十分重要的意义。

4.行业数量结构分析

一般来讲，市场规模大，企业数量就多，行业内集中程度低，大企业少。反之，市场规模小，企业数量少；行业集中程度高，大企业多。

5.行业组织结构分析

应对行业内企业联合的状况进行分析，对联合与竞争的形势进行估计和预测。

6.行业市场结构分析

从行业供求关系来看，基本上可分为三类，即供不应求、供求平衡和供大于求。若供大于求，则企业间竞争激烈，可能导致价格下跌和高额的销售费用支出，有的企业可能会发生亏损。若供小于求，则各企业产品都可找到合适的市场，价格相对稳定，新企业会大量涌入本行业。

同时还应对行业市场的需求分布状态、对行业产品需求变动的频繁性进行分析。

7.社会环境方面的限制

行业发展过程中，应当防止对空气、森林、水源、地貌等自然环境的污染，这将对行业发展起限制作用。

以上讨论的各方面因素都是相互联系的，每个方面的变化都会引起其它方面的变化，因此在分析行业发展变化时，必须注意抓好关键性的信息，以便企业领导人能及时作出恰当的反应。

二、地理环境分析

我国地区经济发展分为三个部分，东部特别是东南沿海地区，在国家扶植下，这些地区利用了政策优势、投资优势、开放优势、产业优势、外资优势及自然优势的有利地位，使沿海地区经济得到了超高速发展，而我国中部及西部地区经济发展相对较慢，全国呈现出区域经济发展失衡，梯度差异明显，此问题已引起中央及有关领导部门的重视。

对某些行业来讲，企业座落的地区是至关重要的，是座落在农村还是在城市中，对企业经营关系极大。企业的地理环境影响到企业原材料及产成品的运输。产品销售收入、劳动力素质、企业的社会负担，生产的组织、信息的收集、传递加工及处理，资源的供应、科研开发能力等一系列问题。因此，应当分析企业所在地区的经济结构、资源条件、人口分布、交通运输、通讯条件、文化教育、土地草原、河流及生物等社会经济条件及自然条件环境，以明确企业所能利用的环境优势及应避免的劣势。

第四节　企业宏观环境分析

企业的宏观环境主要包括五个方面，即企业的政治环境、法律环境、经济环境、科技环境和文化环境。

一、企业政治环境分析

政治是一种重要的社会现象，要考察企业面临的宏观环境，政治因素及其运行状况是企业宏观环境中的重要组成部分，这是因为政治给企业带来的影响异常巨大和明显，同时影响企业生存和发展的其他社会因素也都会因为政治条件及状况的不同而对企业发生不同的影响。因此，政治是决定、制约和影响企业生存和发展的极其重要因素。

企业的政治环境是指制约和影响企业的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。政治环境对企业的影响有以下四种情况：

（一）政权更迭时期

这一时期包括革命或战争时期和政权建立初期，政治活动的核心是争夺国家政权、维护和初步巩固国家主权，这时企业要绝对服从政治，企业几乎没有自主经营权，是企业发展中的特殊时期。

（二）改革时期

这是指处于统治地位的阶级集团在不改变社会根本制度的前提下，对其经济基础和上层建筑某些方面的自我改造和完善，这一时期的政治环境无论从范围上、程度上都对企业经营管理的影响较大，往往使企业处于十分复杂的境地，从而使企业行为呈现出短期化的现象。

（三）稳定时期

这一时期政治要素稳定，国家以经济建设为中心任务，政治的职能表现为对经济的管理和协调，企业地位稳定，这是企业政治环境最为理想的时期。

（四）内乱时期

这一时期是指已经夺取政权的阶级由于缺乏经验，导致国家大政方针失误，或受国内外敌对分子煽动，从而造成社会混乱状态，这种政治环境会使企业发展畸形，或基本陷于停顿。

政治环境对企业影响的共同特点是：

1．直接性。即国家政治环境直接影响着企业的经营状况。

2.难于预测性。对于企业来讲，难以预测国家政治环境的变化趋势。

3.不可逆转性。即政治环境因素一旦涉及到企业，就会使企业发生十分迅速和明显的变化，而这一变化是企业驾驭不了的。

企业政治环境的具体内容包括以下五方面内容：

（一）政治制度

我国社会主义政治制度是以人民民主专政为实质的人民代表大会制度。

（二）政党和政党制度

政党和政党制度是影响国家政治环境的主要围素，也是影响企业政治环境的重要因素。

我国是以中国共产党为领导的多党合作制度。

（三）政治性团体

如社会主义国家工会、青年团、妇联等，这些政治性团体对国家政治决

策具有很大的影响作用，有时也会使企业政治环境发生重大变化。

（四）党和国家的方针政策

这是在一定阶段内指导国家政治、经济、文化等全局方向性、原则性的战略策略规范，因此企业必须遵循这些方针政策，它对企业活动往往具有控制和调节的作用。

（五）政治气氛

所谓政治气氛一是指阶级、政党政治主张的矛盾和力量对比在政权上的反映所形成的国家政治局势；二是指基层组织和群众的政治情绪，如政治倾向、政治热情及政治思想等。

我国的基本政治制度和方针政策构成了我国企业政治环境的基本要素，政治体制改革和不同时期的具体方针政策则为企业政治环境提供了良好的条件和发展前景，这些都将对企业的领导制度、生产经营和管理产生深远的影响和制约作用，正确充分地利用，适应企业所面临的政治环境，无疑是使企业生存和健康发展，实现其经营战略的重要前提条件。

二、企业法律环境分析

企业的法律环境是指与企业相关的社会法制系统及其运行状态。我国社会主义法律是工人阶级和广大人民按照自己的意志，通过国家政权制定或认可建立起来的法律制度和执法原则，这是我国法制的根本性质。我国企业面对社会主义法制环境，它规范、制约、引导企业，要求企业从成立之日起其一切生产、经营、管理、分配、交换以及改组、合并、扩充或破产行为都必须符合人民群众和全社会的根本利益，有利于发展社会主义市场经济，有利于开展国际经济合作和国际竞争。

企业的法律环境包括多种环境因素，但主要的有三种要素：

（一）我国的法律规范

它是由国家制定或认可、体现统治阶级意志、由国家强制力保证实施的行为规则。法律规范是一个完整的体系，同企业及其活动相关的法律规范体系是由不同效力等级的一系列法律所组成，主要有宪法，基本法律、行政法规、地方性法规等，其中与企业相关的法律规范构成企业法律环境中最基本的内容。

（二）国家司法、执法机关

这是指国家设立的法律监督、法律审判和法律执行机关，主要有法院、检察院、公安机关及各种行政执法机关。与企业关系较密切的行政执法机关有工商行政管理机关、税务机关、物价机关、计量管理机关、技术质量监督机关、专利机关、环境保护管理机关、政府审计机关等。此外，还有一些临时性行政执法机关，如各级政府的财政、税收、物价检查组织等。

（三）企业的法律意识

法律意识是法律观、法律感和法律思想的总称，是指企业对法律制度的认识和评价。因为任何企业都要同与其生产经营活动相关的企事业单位发生经济、技术、贸易关系，这些关系都具有社会经济法律关系的性质。企业的法律意识，最终都会物化为一定性质的法律行为，并造成一定的行为后果，从而构成每个企业不得不面对现实的法律环境。

综上所述，法律规范是企业法律环境赖以存在的基础，国家司法、执法

机关及其活动是企业法律环境健康生长的保证，企业的法律意识是企业参与法律环境和感受法律环境的重要媒介。

法律环境对企业的影响方式受法的强制性特征所决定，对企业的影响方式具有刚性约束的特征。针对经济法律规范所调整的不同的经济法律关系，其刚性又有程度上的差异，不同的法律形式对它的调整对象采取不同的调整手段和作用方式。

法律环境状况对企业发展方向的影响：法律环境自身所表现的不同情况不仅为企业提供完全不同的生存和发展条件，而且具有环境导向性能，可以引导或迫使企业走上方向完全不同的道路。良好的法律环境对企业成长、发育有着积极促进的作用；不健康的法律环境不利于企业的生存和发展。

三、企业经济环境分析

所谓经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家经济政策，社会经济状况包括经济要素的性质、水平、结构、变动趋势等多方面的内容，涉及国家、社会、市场及自然等多个领域。国家经济政策是国家履行经济管理职能，调控宏观经济水平、结构，实施国家经济发展战略的指导方针，对企业经济环境有着重要影响。

企业经济环境是一个多元动态系统，主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制和宏观经济政策等四个要素构成。社会经济结构又称国民经济结构，这是指国民经济中不同经济成份、不同产业部门以及社会再生产各个方面在组成国民经济整体时相互质的适应性、量的比例性及排列关联的状况。

一般而言，社会经济结构主要包括五个方面的内容，即产业结构、分配结构、交换结构、消费结构、技术结构，其中最重要的是产业结构问题。实践证明，社会经济结构上如果出现问题，立即会导致相当范围与数量的企业不能正常生产经营，甚至造成国民经济的危机。企业关注社会经济结构的变化动向，及时妥善地调整企业的经营活动，主动适应宏观经济环境变化就能保证企业的安全与健康，有时还能把握时机，开拓创新，推动企业的发展。

经济发展水平是指一个国家经济发展的规模、速度和所达到的水准。反映一个国家经济发展水平的常用的主要指标有国民生产总值、国民收入、人均国民收入、经济发展速度、经济增长速度等。对企业而言，从这些指标中可以认识国家经济全局发展状况，利用全国、各省市和企业自身的数据对比，加之时间序列（各年度数据）的比较，可以从中认识宏观经济形势和企业工作环境的发展变化，对企业是有帮助的。

经济体制是指国家组织经济的形式。经济体制规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门的关系，并通过一定的管理手段和方法，调控或影响社会经济流动的范围、内容和方式等。正因为如此，经济体制对企业的生存与发展的形式、内容、途径都提出了系统的基本规则与条件。在经济体制改革过程中企业应加强和重视对新经济体制实质、形式及运行规律等方面的了解，把握、建立起新的体制意识，改变企业行为的方式与方法，这对企业发展是至关重要的。

经济政策是国家、政党制定的一定时期国家经济发展目标实现的战略与策略，它包括综合性的全国经济发展战略和产业政策、国民收入分配政策、

价格政策、物资流通政策、金融货币政策、劳动工资政策、对外贸易政策等。宏观经济政策是国家根据一定时期经济须域中普遍的问题提出的针对性政策，它规定企业活动的范围、原则，引导和规范企业经营的方向，协调企业之间、经济部门之间、局部与全局之间的关系，保证社会经济正常运转，实现国民经济发展的目标与任务。

综上所述，这四个要素组成了企业的经济环境，它们是相互结合地整体地影响着企业的生存和发展。从企业的角度来看，企业在宏观经济环境中应当加强经济环境意识。企业经营管理活动是多样、复杂、快节奏的，以致许多企业经营者被迅速变幻的微观环境因素所缠绕，“埋头拉车而不抬头看路”，忽略了对宏观经济环境的观察、了解和思索，而宏观经济环境往往是通过微观经济环境具体地对企业发生作用，因此导致企业对它的感觉和认知在时间和空间上存在一定距离，由此带来的结果，当宏观经济环境发生的变化已逐步被企业经营者觉察时，早已错过良机，甚至某种经济形势早已“兵临城下”，使企业被动应付，险象环生，困窘不堪。形势突变，如江河决堤、一泻千里，倾刻吞没企业的情况也时有发生。困此企业的宏观经济环境意识要特别强，这样才能使企业在经济环境乃至整个社会环境中的生存发展得到有力的保证。

四、企业科技环境分析

企业的科技环境是指企业所处的社会环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合。粗略划分企业的科技环境，大体包括四个基本要素：社会科技水平，社会科技力量，国家科技体制，国家科技政策和科技立法。

社会科技水平是构成科技环境的首要因素，它包括科技研究的领域、科技研究成果门类分布及先进程度和科技成果的推广应用三个方面。社会科技力量是指一个国家或地区的科技研究与开发的实力。科技体制是一个国家社会科技系统的结构、运行方式及其与国民经济其他部门的关系状态的总称，主要包括科技事业与科技人员的社会地位、科技机构的设置原则和运行方式、科技管理制度、科技成果推广渠道等。国家的科技政策和科技立法是国家凭借行政权力和立法权力，对科技事业履行管理、指导职能的途径。以上四个基本要素都会对企业的生产、经营、管理活动等多方面产生影响。

我国科学技术在近十年来获得了飞速发展，在信息技术、生物技术、新材料技术、新能源技术、空间技术及海洋开发技术等许多部门都取得了重大成就。科学技术的发展，促使我国劳动生产率的提高和生产力的迅猛发展，推动着我国电子工业等一批新兴工业的发展，也促使我国产业结构向高级化方向发展。新产品及新技术的不断涌现给企业的发展提供了机会，也给某些企业带来了威胁，一项新技术的出现有时会形成一个新工业部门，但同时也会摧毁另一个技术落后的工业部门。

当前由于需求及技术寿命周期的缩短，当企业经营活动还处于持续成长阶段时，企业经营者就必须研究怎样为企业增添新的经营活动领域，还要考虑如何从不能继续满足企业增长目标的经营领域中撤退，这是企业的重要经营战略问题。需求及技术寿命周期从一个阶段发展到另一阶段时，企业就必须谋划适应新技术阶段的战略，即当技术发展处于萌芽阶段和加速成长阶

段，企业可以把精力集中于国内市场，企业将获得较大的成功。但当国内技术成长速度较慢而国外需求仍处于萌芽期或加速成长期时，企业就可以转而采用国际经营战略。当技术发生转化更新时，企业也必须及时在产品上进行调整。因此企业必须预测技术的发展及转化更新的趋势、预测技术环境的发展变化，并根据这些变化不断进行产品结构的调整，重视新技术及新产品的开发工作，才能使企业立于不败之地。

五、企业社会环境分析

企业的社会环境包括我国社会阶层的形成和变动、人口的地区性流动、人口年龄结构的变化、社会中权力结构、人们生活方式及工作方式的改变等，这些方面必然都要反映到企业中来，严重影响到社会对企业产品及劳务的需求，也改变着企业的战略决策。

我国企业的社会环境主要有三个方面的问题：

（一）人口问题

我国目前人口有 11 亿多，经计算机仿真计算，到 2000 年我国总人口将达到 13 亿多。我国劳动就业压力将长期存在，随人口增长，耕地减少，我国农村剩余劳动力将向非农产业转移。

（二）我国人力资源开发面临着繁重的任务

1993 年统计我国文盲半文盲数为 1.8 亿，占全国 15 岁以上人口的 22%，按宽口径估算，我国知识分子约为 2000 万人，占总人口的 2%一 2.5%，主要是教育投资不足，使企业职工素质受到影响。

（三）对企业产品及服务的新需求

随着社会主义市场经济的发展，我国人民的生活方式及工作方式都发生了较大变化，对企业的产品及服务都提出了多样化的要求，同时我国许多大城市已进入老龄化社会，由此也引起对企业产品及服务的新的需求。

六、全业文化环境分析

中华民族文化是我国企业赖以生存和发展的基础，构成了企业的文化环境。然而文化环境对企业行为的影响，在很大程度上并没有被社会所认识。在企业成长过程中，文化对企业产生的许多影响都被埋入企业行为动机的原始部位，即处于行为动机的意识层面之下，这正是文化作用往往被人们忽视的原因。事实上，企业的文化环境始终以一种不可抗逆的方式影响着企业，因此研究企业经营战略，决不能忽视文化环境对企业的影响。作为企业经营管理者，只有深刻认识文化的内容和实质，全面了解企业所处的文化环境，才能真正把握企业经营战略与文化环境的内在联系，在更深层次上掌握企业行为的规律性。

文化的基本要素包括哲学、宗教、语言与文字、文学艺术等，它们共同构筑成文化系统，是企业文化环境的重要组成部分。

哲学是文化的核心部分，在整个文化中起着主导作用。我国的传统哲学基本上由宇宙论、本体论、知识论、历史哲学及人生论（道德哲学）五个方面构成，它常以各种微妙的方式渗透到文化的各个方面，发挥着强大的影响。

宗教作为文化的一个侧面，在长期发展过程中与传统思想文化有着千丝

万缕的联系，在我国文化中，宗教所占的地位并不像西方那样显著，宗教情绪也不像西方那样强烈，但其影响却是不可忽视的，它对人们心理、风俗习惯、哲学思想、文学艺术、科学技术乃至医药卫生、政治经济生活等都会产生深刻的影响。

语言文字是一种传递信息、观念和规范的基本文化手段。语言文字是一个民族得以发展和流传的直接载体。我国语言以汉语为主，文字仍保持方块字形的非拼音文字，这些都反映了我国文化的基本特征。

文学艺术往往是整体文化形象具体的表现，是社会现实生活的反映，它对企业职工的心理、人生观、价值观、性格、道德及审美观点的影响及导向是不容忽视的。

要充分认识文化在社会经济发展中的作用，存在决定意识，意识反映存在又反作用于存在。文化对于人们认识经济发展规律、调整人们的经济活动、加速或延缓经济发展有重大影响。一般来讲，文化发达、水平高，有利于经济发展，文化落后、水平低，不利于经济发展。文化与工业发展之间有不可分割的关系，工业落后，文化也必然落后，反过来也同样如此。工业与文化相互影响，螺旋式发展，因此根本不存在纯粹的经济行为。例如钢铁本身似乎和文化没有什么联系，但它可以生产成汽车、轮船和楼房，这已经是完全文化的产物。企业为了占领市场、赢得良好的经济效益，必须注重研究文化环境，因为文化的影响遍及企业整个生产经营活动，包括产品、定价、促销、分销渠道、包装、款式、服务等，企业一切生产经营活动都受到环境文化价值观的检验，有的产品就受到欢迎，有的产品则遭到抵制或排斥。企业生产经营活动能否适应当地文化，决定着企业经营活动的成效。因此，成功的企业不仅要了解环境中有关文化的具体知识，而且必须对文化有非常敏感的感受力，能够体会到文化环境中人们的价值观念、人生意义等比较抽象的文化理念。这样才能客观地观察、评价和理解企业所处的文化环境，并以此作为制订经营战略的重要依据。

第五节 企业国际环境分析

目前我国涉外经营的企业数量大量增加，如何在国际经营环境下合理地利用国内外两种生产资源，组织企业生产力打入国际市场，正确处理对外经济关系，提高涉外经营的经济效益，已成为关系到许多企业涉外经营成败和外向型经济发展的重大问题。因此，企业应当对以下环境问题进行分析：

一、目标国家政治环境分析

政府在许多国家的经济活动中扮演着重要的角色，在发展中国家，政府参与经济活动的程度大；在发达国家、政府参与经济活动的程度小。同时政府是所在国的法令制定者，政府对国际贸易的态度，反映在其制定的国际贸易政策与法规中，是鼓励外国投资还是限制外国投资，对企业外向型经营影响极大。另外，目标国家政治局势稳定与否、外来企业与所在国政府的关系等都对外向型经营的企业有较大影响。

二、目标国家经济环境分析

按世界经济发展过程所处的地位来分，可以把世界各国划分为四种经济类型，即：自给自足经济的国家，原料输出型经济的国家，工业化过程中经济的国家和工业经济发达国家。企业应根据目标国家经济形态制订相应的战略。应当了解目标国家的经济规模、经济指标的水平、投资状况、国民生产总值、人均收入水平、就业率、进出口状况、产业结构、国际收支偿还能力、汇率制度等情况，还应了解目标国家的自然资源、地形、气候等自然条件以及城市化程度、城市基础设施，等等，以上这些因素都对企业打入目标国家市场有直接的影响。

三、目标国家法律环境分析

外向型企业面；启三个层面的法律，即中国国内的有关出口贸易的法律、国际法以及目标国家的法律，这些法律都对外向型企业市场营销有直接的影响。

四、目标国家文化与社会环境分析

应对目标国家的文化因素、教育水平、宗教信仰、民族特征、风俗习惯、道德观念、价值观念、社会结构、语言及生活方式等进行分析。

五、目标国家市场环境分析

应对目标国家的消费需求、消费价值观、消费结构、消费行为进行分析，目标国家市场容量、市场竞争结构、市场营销的基础结构的可利用性及质量（如当地是否有好的代理商或经销商等），当地的原材料、劳动力、能源及其他生产要素的质量等因素进行分析。

六、目标国家商业习惯与作风分析

应对目标国家的商业文化环境、企业结构、企业管理及决策形态进行分析研究。

第六节 企业外部环境的预测

一、外部环境变化特性

从以上外部环境分析可以看出，从微观环境到中观环境到宏观环境，随着环境层次的提高，外部环境对企业的作用也从直接影响转变为间接影响，从不稳定的影响转变为相对稳定的影响。另外，政治、文化等环境因素其作用的周期长于经济和技术等环境因素，即政治与文化环境变化较慢，而经济与技术环境变化较快，在经济技术环境中，又是科学技术因素变化最快。

成功的企业经营取决于对企业外部环境因素作出全面的、恰当的综合分析，而外部环境的恰当的综合分析又依赖于对环境因素作出恰当的预测，在当今这个迅速变化的世界中，能否预见到并适应环境的变化事关企业经营的成败。

二、外部环境变量的选择

哪些环境因素对企业未来的经营有重大影响，从而必须加以预测，这是一个应由企业高层领导人判断决定的问题，与企业经营有关的环境变量有许多，但企业受时间、财力、技术等限制，不可能对很多变量进行预测，因此应选择对企业有重大影响的环境因素和那些发生概率很大的环境因素，忽略那些对企业经营影响不大且发生概率也不大的环境因素，这样可根据企业实际情况，把预测对象的环境关键变量压缩至少数几个。

三、环境预测的信息来源

应主要依靠国家和地方统计部门公开发布的统计资料，以及各部门、企业积累的公开和内部的资料等。来自上级的（会议传达，个人接触）、下级的（企业内部各业务部门与外界的业务接触）和横向的口头信息都具有不容忽视的作用。对于企业经营战略的制订来讲，应进行经济预测、社会预测、政治预测、技术预测等，但总的说来，在我国要取得系统的、正确的环境信息是困难的，为取得资料进行调查要花费很大力气，但随着国家、社会对信息的日益重视，信息来源缺乏的状况将会有所改观。

第三章　企业内部条件分析

第一节 企业内部条件分析的意义与内容

一、企业内部条件分析的意义

不断变动着的外部环境给各企业都带来了潜在的可加以利用的机会。但是，只有具备了能够利用这种机会的内部条件的企业，这种机会才是企业现实的机会。环境赋予的机会使企业已具备的长处得以施展，而企业的短处却限制了它对外部环境中提供机会的利用。不少企业的经验证明，有的企业环境十分有利（如产品畅销，已建立了一定的市场信誉等），但由于关键资源的短缺（如缺乏资金或缺少场地等）而错过了迅速发展的机会，也有的企业环境虽然不利（如有明显竞争优势的进口产品投入市场），但由于它发挥了其独特的长处（如有优良的售后服务力量）而能立于不败之地。因此，系统地分析企业内部条件已成为将企业有限资源最有效地运用于外界环境提供机会的关键，具有十分重要的现实意义。

作为企业领导人，对企业内部条件应当说已经有了大致的了解，但是由于他们平日忙于事务，没有充裕时间对本企业进行全面手统地分析，“ 不识庐山真面目，只缘身在此山中 ”，正是因为在本企业工作时间长了，企业领导人下见得完全清楚本企业的长处和短处，因此有些企业有必要请企业以外的专家来厂进行咨询，帮助企业对其内部条件进行客观分析。

分析企业内部条件是一件很艰难的事情，企业内各个领导成员对于本企业实力的估计常会持有不同的看法，对企业内部实力进行系统分析，就是力图作出比较客观的评价，使企业各个领导成员对企业内部的优势及劣势。对企业实力的估计能有一个比较一致的看法，便于协调一致，开展工作。

二、企业内部条件分析的内容

在进行企业内部条件分析时，主要采用实证分析和规范分析相结合、整体分析与局部分析相结合的办法。企业内部条件的实证性分析在于说明现实中企业内部条件的客观状况，回答企业内部条件是什么的问题，而规范比分析则要说明企业内部条件是否合理，回答企业内部条件应该是什么的问题。企业是一个整体，因此在进行其内部实力研究时要有整体观念，重视其整体分析，刻划其总体特征。但整体又是由互相关联的局部构成，局部分析将局部从整体中游离出来，进行较为深入细致的研究，因此，局部分析是将整体分析引向深入的、必不可少的途径。

企业内部条件分析的内容主要有：企业素质与企业活力分析，企业经济效益分析，企业的产品市场营销能力分析，企业资源分析，企业组织效能与管理现状分析及其他内部条件分析。

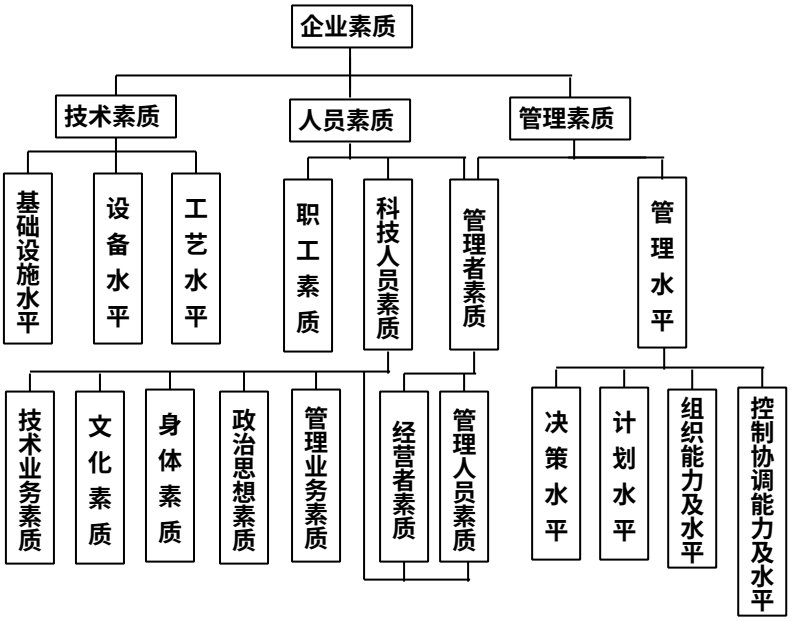
第二节 企业素质与企业活力分析

一、企业素质的概念

什么是企业素质？所谓素质是指事物本来的性质。在生理学上，是指人的神经系统和感觉器官上的先天的特点。按照素质的含义，企业素质是指构成企业各要素的质量及其相互结合的本质特征，它是决定企业生产经营活动所必须具备的基本要素的有机结合所产生的整体功能。企业素质是个“质”的概念，而不是量的概念。看一个企业的素质好不好，主要不是看它的规模大小，或职工人数的多少，而是看这个企业的“质量”好不好。企业素质是个“整体”概念，我们考察企业素质不仅要看它的各个要素的质量，更重要的是要看各要素之间的内在联系和相互结合、相互制约的整体功能。企业素质是个“动态”的概念，企业素质的好坏不仅与其“先天”的因素（即企业创建初期的各因素）的素质有关，而且与其“后天”的因素有关，即企业创建以后随着科学技术的发展，社会消费结构的提高都对企业素质提出新的要求，企业应不断进行改善和提高自己的素质。提高企业素质本身不是目的，它是为实现提高企业经济效益这一目标服务的。

企业素质的内容主要包括三个方面，即：企业的技术素质，企业的管理素质和企业的人员素质。企业的技术素质是企业素质的基础，它主要包括：劳动对象的素质，即原材料、半成品及产成品的质量及水平；劳动手段素质，即企业的设备、工具工装及工艺水平。企业的管理素质是企业素质的主导，是技术素质得以发挥的保证，它包括：企业的领导体制、组织结构、企业基础管理水平及管理方法，管理手段、管理制度的水平、企业经营决策能力、企业文化及经营战略。企业的人员素质是企业素质的关键，它包括企业干部队伍和职工队伍素质。干部队伍素质包括企业经营者、管理人员、科技人员的政治素质、文化素质、技术素质及身体素质，以及与各种工作结构配套情况；职工队伍素质包括基本生产工人、辅助生产工人、生活后勤工人等的政治思想素质、文化技术素质及身体素质等。与此同时，人员素质还包括企业各部分人员的年龄结构、政治结构、文化结构及技术结构等及员工的作风、各部分人员的工作积极性、主动性的高低。二、企业素质结构

企业素质结构是指企业素质的各种构成因素相互结合的方式，图 3-1 反映了企业素质的基本构成因素。



由图中看出，企业素质是由各个因素以某种确定的方式构成的，其中有些因素之间存在着相互包容的关系。例如，管理者素质既属于人员素质又属于管理素质，职工素质既属于人员素质又属于技术素质。

企业素质可以通过企业能力得到反映，企业能力是企业素质的表现形式，企业素质主要通过企业四种能力得以表现：

1.企业产品的竞争力。企业是通过自己的产品去参加社会竞争满足环境的要求，因此产品竞争力是企业素质的一个综合反映，产品竞争力主要表现在产品盈利能力和产品适销能力两个方面。

2.企业管理者的能力。即企业的决策能力、计划能力、组织能力、控制与协调能力以及它们共同依赖的管理基础工作的能力，这些管理能力直接决定了企业人，财、物中的潜力和潜在优势的充分发挥。

3.企业生产经营能力。企业生产经营过程主要包括产品开发过程、资源输入过程、产品生产过程、产品销售过程、售后服务与信息反馈过程等六个过程。这些过程的好坏都是由企业的技术素质、人员素质和管理素质共同决定的，是这三大因素在企业生产经营过程中的综合表现。

4.企业的基础能力。它包括企业的基础设施对生产的适应能力、设备技术能力、工艺能力、职工文化技术能力、职工劳动能力以及企业职工的团结协作、开拓创新和民主管理能力等。

三、企业活力的概念

企业是国民经济的细胞，任何一个企业，作为特定的经济、社会环境中的一个整体，都呈现出类似生命过程的现象。一方面，企业从建立之日起就具有生存与发展的强烈欲望，并已具备生存与发展的一定的物质基础；另一方面，企业又生存于一定的社会和经济关系之中，企业的生存和发展会受到一定的经济环境和社会环境的制约。如同一粒良种其自身就具有生长的机能，如果有合适的阳光、水份和土壤，它自然会发芽、生根、开花、结果；但如果外界环境变化已不再适合其生长时，即便它已根深叶茂也会枯萎，甚

至死亡。

所谓企业活力就是指企业作为有机体通过自身的素质和能力在与外界环境交互作用的良胜循环中所呈现出自我发展的旺盛生命力的状态。对于这一定义，有以下四点解释：

1.所谓交互作用，是指企业的活力状态，既不完全取决于外界环境，也不完全取决于企业自身素质，这两个方面是在不断地相互作用，也就是说，既要看到外界环境对企业活力的影响和制约作用，又要看到企业充分发挥活力对外界环境提出的要求。

2.所谓良性循环，是指在内外环境交互作用中，要不断地向更好的方面转化，并在转化中达成新的平衡，促使这样的循环往复。

3.强调企业自我发展的旺盛生命力状态，即企业生存与发展的能力，生存与发展是相互依存的关系，生存是发展的基础，生存应在发展和创新中求得，发展也不仅仅是外延扩大再生产，也不只是数量的增加，而首先要注重内涵式扩大再生产，包含自身素质的增长、产品质量的提高、新产品的开发、品种结构的调整、基础管理的转化和经济效益的提高，即要注重企业素质的增长，只有这样企业才能更好地生存并具有旺盛的生命力。

4.要明确企业活力的基础在于企业的内部，在于企业自身素质与能力，而外部环境又是企业活力的影响和制约因素。

企业的活力大致有四种状态，可用一个四象限的图来表示，见图 3-2。

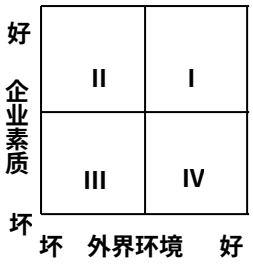


图 3-2 企业活力状态

第 1 象限：外界环境适合企业发展，企业自身素质好，则企业活力一定很强。

第 II 象限：外界环境不适合企业发展，但企业素质好，则企业活力不会很强。

第III象限：外界环境不适合企业发展，企业自身素质又不好，则企业活力一定很差。

第 N 象限：外界环境适合企业发展，企业自身素质不好，则企业活力不会强，这是因为企业如果不注重自身素质和能力的提高，在良好的外部环境下，即使企业在一定时期内可能呈现出活力，最终也会由于自身素质不佳，而在激烈市场竞争中被淘汰。

需要指出的是，环境的好与不好是一个相对的概念，对待外部环境给企业带来的困难，企业是眼睛向外等待环境的变化给企业带来转机，还是正确对待环境因素，眼睛向内，变压力为动力，迫使自己提高自身素质，加强内部管理，使企业保持旺盛的生命力，这是一个根本的问题。研究企业活力的目的正是既要为企业创造一个良好外部环境，又要使企业有较好的素质，在良好循环中使企业充满生机与活力。

四、企业活力结构

企业活力可以用企业的获利能力、竞争能力、生长能力、适应能力、凝聚能力来表示，见图 3-3。

企业获利能力是企业赖以生存的最基本的要求，是企业竞争能力、生长能力、适应能力和凝聚力的基础和综合体现，是企业活力的结果。企业竞争能力是企业生存本能的表现，如同人只有运动才有活力一样；企业只有竞争才活力；只有有了竞争，企业才会有压力，才会充分发挥潜力，才会促使企业增强自我积累、自我改造、自我发展、自我约束的能力，竞争是经济规律的要求，凡是在社会竞争环境中能够生存的企业，都必然是有活力的企业，否则只能在市场竞争中被淘汰。企业生长能力是企业在竞争中生存的前提条件，企业的生存必须建立在内涵扩大再生产的基础上，否则企业必将会失去生存的能力。企业适应能力是企业对外界环境的应变能力，它主要是通过改善企业经营管理来实现的，企业要根据市场需求和外界环境的变化对生产进行调整，调整得越及时， EMBED Word.Document.6 \s 越顺利，企业应变能力就越强。企业凝聚力是以企业职工对企业的态度表现出来的，凝聚力的强弱，关系到企业职工积极性和创造性以及企业整体功能的发挥。

图 3-3 所示为影响企业活力的因素，根据这些因素就可以对企业活力进行分析和诊断，由此可以找出企业的薄弱环节，然后对症下药，提高企业活力，可以有效地发挥企业的整体功能。

第三节 企业经济效益分析

一、企业经济效益的概念

经济效益一般是指消耗、占用与成果的对比关系。提高经济效益，就是要以尽可能少的各类资源的消耗和占用，生产出适合社会需要的物质财富，获得更多的产出。

从经济效益的分类来看，又可分为宏观经济效益和微观经济效益、内部经济效益和外部经济效益、直接经济效益和间接经济效益。宏观经济效益即是全社会的经济效益，微观经济效益即是企业、事业单位的经济效益，这是按照体现经济效益的范围来划分的。当然，全社会的经济效益与企业的经济效益是全局和局部的关系，总的说来，它们应该是一致的，但有时却互相矛盾，甚至互相冲突。内部经济效益是指体现在一个企业、事业单位范围内的经济效益。与该企业、事业单位相关的经济实体得到的经济效益，称为外部的经济效益。例如在一大型煤矿矿区内建立了一个火力发电站，火电站建成投产后，其本身实现的经济效益则是内部经济效益。同时，煤矿直接得到了充足的电力能源，会取得增产的更大经济效益，这些经济效益对火电站来说，则是外部经济效益。直接经济效益是指一项经济活动本身直接体现出来的经济效益，间接经济效益是指通过这一项经济活动间接反映在其他方面的经济效益。例如新建码头投入使用，实现了内部经济效益，同时使用码头的船主、货主实现了外部经济效益，以上这些效益都可以直接计算出来，均称为直接经济效益，但随着码头的投入使用，港口所在地区工商业也得到了发展，运输业增加了运输量，工厂增加了产量，商店增加了营业额。由于码头的建立也增加了该地区的就业机会，从而取得了间接经济效益，这一间接经济效益又称为波及经济效益，当然这一波及经济效益又会使许多受益单位提高经济效益，这种连锁反应是扩波经济效益，由此可见间接经济效益的计量复杂，是很难计算的。

二、企业经营活动分析

企业经营管理者、投资者、债权人在作出财务评价和经营决策时，部必须进付经营活动分析。通过分析可以找出影响企业经营活动的各种因素，如何发挥其有利因素，使企业能获得更快的发展，如何迅速纠正其不利因素，总结经验，改进工作，使企业能够更健康地发展。

我国 1993 年 7 月 1 日起实行《企业财务通则》，该通则规定，主要以企业的偿债能力、营运能力和获利能力对企业财务状况和经营成果进行总结和评比。

（一）企业偿债能力分析

偿债能力是指企业偿还各种到期债务的能力。偿债能力分析主要分为短期偿债能力分析和长期偿债能力分析，短期偿债能力是指企业偿还流动负债的能力，长期偿债能力是指企业偿还长期债务的能力。

1.短期偿债能力分析，通常评价企业短期偿债能力的财务比率主要有：

（1）流动比率。流动比率是企业流动资产与流动负债的比率，可用下列公式计算：

流动比率＝流动资产/流动负债

流动资产主要包括现金、短期投资、应收及预付款项和存贷等，流动负债主要包括应付及预收款项、短期借款，各种应交款项，一年内即将到期的长期负债，这些数据都可以从资产负债表中得到。流动比率是衡量企业短期偿债能力的一个重要财务指标，说明企业的一种保证程度，即有 1 元负债企业有多少流动资金可作为保证，这个比率越高，说明企业偿还流动负债的能力越强，流动负债得到偿还的保障就越大，它是判断企业的信用状态的指标之一。经验认为，流动比率在 2∶1 左右比较合适，流动比率过高也不是好现象，反映企业滞留在流动资产上的资金过多，未能有效地利用，可能会影响企业的获利能力。实际上流动比率应结合行业特点及企业流动资产结构等因素，有的行业流动比率较高，有的行业较低，不可一概而论。

（2）速动比率。流动比率在评价企业短期偿债能力时，存在一定的局限性，如果流动比率较高，但流动资产的流动性较差，则企业的短期偿债能力仍然不强，在流动资产中，短期有价证券、应收票据。应收帐款的变现能力均比存货强，存货则需经过销售才能变为现金，如果存货滞销，则其变现就成问题。所谓速动资产是可以立即变现的资产，主要包括现金、有价证券、应收票据、应收帐款等。速动资产与流动负债的比率称为速动比率，其计算公式如下：

速动比率= 速动资产/流动负债

通过速动比率反映企业现有的速动资产可以立刻偿付流动负债的倍数，用该比率来判断企业短期偿债能力比用流动比率更确切一些，因为它撇开了变现能力较差的存货。根据经验认为速动比率为 1∶1 比较合适，当然该比率也要根据企业所在行业特性及企业特性等因素来综合判断，不可一概而论。

2.长期偿债能力分析，反映企业长期偿债能力的指标有负债比率、负债与股东权益比率、权益乘数和利息保障倍数，现分述如下：

（1）负债几率。负债比率是企业负债总额与资产总额的比率，又称为资产负债率或举债经营比率，它反映企业的资产总额中有多少是通过借债而得到的，公式表示如下：

负债比率＝负债总额/资产总额

负债比率可以反映企业偿还债务的保障程度，这个比率越高，企业借债越多，企业偿还债务的能力越差，反之，偿还债务的能力越强。对于债权人来说，他们关心的是其贷给企业资金的安全性，如果此比率过高，说明企业股东提供的资本所占比重太低，这样企业的经营风险将主要由债权人负担，其贷款的安全也缺乏可靠的保障。对于企业股东来说，他仍关心的是企业投资收益的高低，如果企业负债所支付的利息率低于资产报酬率，则企业借贷资金在企业全部资金中所占比例愈高，则股东的投资收益率就愈高，对股东愈有利。因此负债经营比率作为财务杠杆反映了企业的长期财务状况，也反映了企业管理者的进取精神。企业应有一定的负债比率说明企业经营有方，善于使用借贷资金，但负债比率如果过高，企业的财务风险也将增大。

（2）股东权益比率。股东权益比率也是评价企业长期偿债能力的指标，其计算公式如下：

股东权益比率＝股东权益/资产总额

股东权益比率反映了企业全部资产中有多少是所有者投入的资产。该比率与负债比率之和等于 1，因此这两个比率是从两个不同侧面来反映企业长

期财务状况的，股东权益比率越大则企业负债比率就越小，企业的财务风险也就越小。

（3）利息保障倍数。利息保障倍数也是评价企业长期偿债能力的指标，其计算公式如下：

利息保障倍数＝（税前利润十利息费用）/利息费用

该比率反映了企业用经营所得来支付债务利息的能力，如果这个比率太低，说明企业难以保证用经营所得来按时按量支付债务利息，这将引起债权人的恐慌和担心，显而易见，企业利息保障倍数至少要大于 1，否则企业将亏损甚至破产。

（二）企业资金周转状况分析

企业资金周转状况反映了企业的经营能力，借此可以了解企业的营业状况及经营管理水平，反映企业使用其经济资源或资本的效率及有效性。常用的指标有：

1.存货周转率。这是企业一定时期内的销货成本与平均存货的比率，公式表示如下：

存货周转率＝销货成本/平均存货

平均存货＝（期初存货十期末存货）/2

存货周转率说明了在一定时期内企业存货的周转次数，可以用来测定企业存货变现的速度，也反映了企业销售效率和存货使用效率。存货周转率愈高，说明企业存货周转愈快，即投入存货的资金至完成销售业务的平均期间也越短，资金回收较快，相应利润率就愈大，营运资金用于存货的余额就愈小。但存货周转率过高也存在存货水平过低、企业采购次数过于频繁、批量大小等问题。若存货周转率大低也将造成存货积压、资金积压、销售状况不好的结果。因此对存货周转率的分析，必须结合企业实际情况作出判断。

2.应收帐款周转率。它反映了企业应收帐款的流动速度，可用下列公式表示：

应收帐款周转率＝赊销收入净额/应收帐款平均额

应收帐款平均额＝（期初应收帐款十期末应收帐款）/2

式中，应收帐款平均额可以根据资产负债表计算得出；赊销收入净额是指扣除了销货退回、销货折扣及折让后的赊销净额；应收帐款周转率是评价应收帐款的变现速率和管理效率的，这一比率越高，说明企业催收帐款的速度越快，可以减小坏帐损失，而且资产的流动强，短期偿还能力也强，在一定程度上可以弥补流动比率低的不利影响。如果应收帐款周转率很高，可能是执行了极严格的信用政策或付款条件过于苛刻的结果，这样也会影响企业销售量的扩大，从而影响企业的盈利水平。与此同时，可能企业的存货周转率也偏低。如果应收帐款周转率过低，说明企业催收帐款的效率太低，会影响企业的资金利用率和资金的正常周转。

3.流动资产周转率。该比率是反映全部流动资产的利用效率的指标，其公式表示如下：

流动资产周转率＝销售收入/流动资产平均总额

流动资产平均总额＝（期初流动资产半期末流动资产）/2

该指标越高，说明流动资产周转速度越快，企业经营水平越高。

4.固定资产周转率。该比率是反映厂房、设备等固定资产的利用效率的指标。其公式表示如下：

固定资产周转率＝销售收入/固定资产（净值）平均总额

$$\text{固定资产(净值)平均总额}=\frac{\text{期初固定资产(净值)}+\text{期末固定资产(净值)}}{2}$$

该指标越高，说明固定资产利用率越高，管理水平越好。相反，则说明对固定资产利用率偏低。公式中固定资产净值可采用年初与年末的平均值。

5.总资产周转率。该比率反映了全部资产的使用效率，其计算公式如下：

总资产周转率＝销售收入/资产平均总额

资产平均总额＝（期初资产十期末资产）/2

该指标越高，说明企业利用其资产进行经营效率越高，企业获利能力较强。相反，则说明经营效率较低，企业获利能力较差。

（三）企业获利能力分析

盈利是企业的重要经营目标，是企业生存和发展的物质基础，它是企业所有者、债权人及管理者都十分关心的问题。因此企业获利能力分析是企业财务分析的重要组成部分，也是评价企业经营管理水平的重要依据。评价企业获利能力的财务指标有：

1.资产报酬率。资产报酬率也称资产收益率或称投资报酬率，可用下式表示：

资产报酬率＝（净收益十利息费用十所得税）/资产平均总额

资产平均总额＝（资产年初总额（净值）＋资产年末总额（净值））/2

资产报酬率主要用来衡量企业获取利润的能力，反映了企业总资产的利用效果。它的计算应该不受资本的不同来源（举债还是股东投资）的影响，因此选用的收益数据应是扣除利息费用和所得税以前的收益额。在评价特定企业的资产报酬率时，应当和同行业的一般报酬率水平相比较，应当说在市场经济比较发达、行业内企业竞争比较充分的情况下，各企业的资产报酬率大体将趋于一致。如果某企业的资产报酬率偏低，就说明企业经营管理上存在问题，应当查明原因加以改进。

资产报酬率实际上是由两个因素构成：其一是资产周转率，其二是每一次周转的销货收益率，公式表达如下：

$$\text{资产报酬率}=\text{资产周转率}\times\text{销货收益率}$$

$$=\frac{\text{净销售收入}}{\text{资产平均总额}}\times\frac{\text{净收益}+\text{利息费用}+\text{所得税}}{\text{净销售收入}}$$

2.所有者权益报酬率。所有者权益报酬率也称权益报酬率，对股份制企业来说，就是股权报酬率，可用下式表示：

所有者权益报酬率＝税后净利润/所有者权益

式中所有者权益可用期末数，也可用期初、期末平均数。对股份制企业来说，股东们关心的当然是其享有的权益所能获得的报酬，要计算普通股权益报酬率，如果公司发行了优先股，则净收益必须扣除优先股股利以后，才属于普通股股东所享有。普通股权益报酬率的计算公式为：

$$\text{普通股权益报酬率}=\frac{\text{净利润}-\text{优先股股利}}{\text{平均普通股权益}}$$

普通股每股的收益额可用下式计算：

$$\text{普通股每股收益额}=\frac{\text{净利润}-\text{优先股股利}}{\text{外发普通股加权平均股数}}$$

股利发放率是反映每股股利与每股利润的比率，它表明股份.公司的净收益中有多少用于股利的分派，可用下式表示：

股利发放率＝每股股利/每股利润

3.销售利税率。销售利税率是用来衡量企业销售收入的收益水平，其计算公式为：

销售利税率＝利税总额/净销售收入

式中利税总额实际上是税前利润总额，净销售收入是指企业销售总额扣除企业销货退回及折让和销货折扣后的净额。该指标越高，表明企业获利能力越大。

4.成本费用利润率。成本费用利润率反映了企业为取得利润所付出的代价，可用下式表示：

$$\text{成本费用利润率} = \frac{\text{净收益} + \text{利息费用} + \text{所得税}}{\text{成本费用总额}}$$

成本费用利润率越高，说明企业为获得收益而付出的代价越小，企业获利能力越强，因此该指标可以用来评价企业获利能力的高低，也可评价企业对成本费用的控制能力和经营管理水平。

5.市盈率。市盈率又称价格盈余比率或价格与收益的比率，是指每股市价与每股利润的比率，可用公式表示为：

市盈率＝普通股每股市场价格/普通股每股利润

这一比率是反映股份公司获利情况的一个十分重要的财务比率。这一比率常被投资者用来判断股票市价是否具有吸引力，即投资者要把许多公司的股票市盈率进行对比，并结合对其所属行业的经营前景的了解，就可以作为选择投资目标的参考。企业管理者也关心这一比率，他们要把这一比率定在合适的数值，以期能筹集到更多的资金。这一数值定得过高，则股票将无人购买，若定得过低，则对企业不利。

（四）公司财务危机的分析

为保证企业经营的顺利进行，及时发现财务危机的信号是十分必要的。现将张承耀的《公司财务危机的征兆》一文的主要观点介绍如下：

1.公司亏损与盈利分析

为了能够判断公司财务是否处于危险状态，首先要从损益计算书看起，根据营业收益（又叫营业利润）、经常收益（又叫税前利润）与当期收益（又叫税后净利润）的亏损和盈利情况，可以将公司财务状况分成从 A 到 F 等 6 种类型（见表 3-1）。经常收益是营业收益加减营业外损益的结果，当期收益为经常收益加减特别损益减去应付税金的结果。在这 6 种情况中，F 型是营业收益、经常收益与当期收益都是盈利的，是最标准、最正常的情况。关于 A、B 两种情况，由于它门的营业收益开始就已经成为亏损，因此可以说是已经到了接近破产边缘。换句话说，如果连企业经营活动的成果（即营业收益）都是亏损的话，那么，就应该说企业是患了重病，在这种情况下，经常收益也常常是亏损的。但是当期收益也有可能出现 B 型那种盈利的情况，这是由于出售手中的有价证券等获得了一时的利益，但这种赚钱的方法不可能维持很久，即如果把能够卖的有价证券全部出售干净的话，企业迟早会变成 A 型的情况，从而公司不可避免地接近破产状态。

表 3-1 6 种典型的公司财务状况

损益计算书	A	B	C	D	E	F
营业收益	亏损	亏损	盈利	盈利	盈利	盈利
经常收益	亏损	亏损	亏损	亏损	盈利	盈利
当期收益	亏损	盈利	亏损	盈利	亏损	盈利
说明	接近破产的状态		如果这种状态继续下去的话，将会导致破产		根据亏损情况而定	正常状态

关于 C、D 两种情况，虽然营业收益为盈利，但经常收益为亏损，这一点与 A、B 相比稍微好一些，如果这种情况继续下去的话，仍然有破产危险。一般来说，营业收益为盈利，而经常收益为亏损的情况是由于利息负担过大，结果把利润给吞食了，其中 D 型的当期收益为盈利，这与日型的情况是相似的。

关于 E 型，当期收益为亏损，这通常是由于出现了一时性损失，如遇灾害、出售资产的损失，等等。如果亏损额不是很大的话，问题还不致于那么严重。

2.由经常收益所表现出的危险迹象在营业收益为盈利的条件下，经常收益出现亏损时，就算是出现了危险的信号。但是就在经常收益为盈利的情况下，对某些企业来说也潜伏着危险。可以从三个角度发现危险的信号。

（1）销售收入经常收益率的变化

$$\frac{\text{经常收益}}{\text{销售收入}}\times 100\%$$ ＝大幅度减少（至少看三年）

（2）经常收益增长率的变化

$$\frac{\text{当前经常收益}}{\text{前期经常收益}}\times 100\%$$ ＝大幅度降低（至少看三年）

（3）销售收入利息率的变化

$$\frac{\text{支付利息}}{\text{销售收入}}\times 100\%$$ ＝6%以上

(6%只是一个参考数据，视企业所处的行业特性及企业所处的具体情况而定。)

3.财务危机的资产负债表

根据资产负债表可将公司分成三种类型，如图 34 所示。

X 型　　Y 型　　Z 型

图 3-4 公司资产负债表的三种类型

x 型为正常公司的资产负债表，Y 型和 Z 型属于危险的情况。Y 型表示亏损已经将一部分资本吃掉了，在资产负债表中表现为累积结余是红字，它将在资本部分被减去，由于在总资本中，资本比重有所降低，因此可以认为该公司处于危险的状态。Z 型的情况表示亏损不仅吃掉了全部的资本，而且把负债的一部分也给吃掉了。这种公司属于资不抵债的公司，很快就要破产了。实际上，许多破产公司的资产负债表就是之型的情况。

4.进入危险区域的公司

假如资产负债表为 Y 型，如何判断公司已经成为了财务危机的公司，主要有三种方法：

第一种方法是看经常收益连续两年亏损，且亏损额并没有大幅度降低，由于亏损在积累，所以应该兑该公司已进入了危险区域。

第二种方法是看公司经营借款与应付票据等经营债务是否超过了平均月销售额的 4 倍（4 倍这一数值为参考数值，应根据行业特性及企业具体情况而定）。

第三种方法是看如果短期借款、长期借款以及企业债券的总额已超过了平均月销售额的 4 倍，那么该公司已处于危险状态（4 倍这一数值力参考数值，应根据行业特性及企业具体情况而定）。

5.某破产公司的案例

用一个破产公司的损益计算书与资产负债表来进行实际的分析。首先看该公司的损益计算书（即表 3-2），在 1989 年还是 F 型，但到了 1990 年已变成 A 型，从营业收益起便成了亏损。1991 年公司亏损没有大幅度减少，仍属 A 型状态。

再看该公司资产负债表（见表 3-3），1989 年为 X 型，而到了 1990 年为 Y 型，因为在 1989 年资本金为 3900 万元，1990 年由于当期收益亏损 1900 万元，所以 1990 年资本减少到 2000 万元，199l 年当期收益又亏损 1400 万元，因此 1991 年资本继续减少到 600 万元，从资产负债表看是处于 Y 型，若再有一期继续下去的话，肯定会变成 Z 型了。

用前面介绍过的检验方法进行检查，由于销售收入经常收益率及经常收益增长率大幅度下降成为负数，这两个数据就没有必要再加以判断了。销售收入利息率（见表 3—4）1989 年为 4.44 尚不算危险，但到 1990 年和 1991 年达 8.62%和 7.36%，而危险公司的界限为 6%。

表 3-2 某破产公司的损益计算书　单位：千元

公司平均月销售额与经营债务的关系（见表 3-4）1989 年为 3.3 倍，1990 年及 1991 年达 4.2 倍和 4.6 倍，已超过了 4 倍的界限，处于危机状态。

公司平均月销售额与金融借款关系（见表 3—4）1989 年为 6.0 倍，1990 年及 1991 年达 9.2 倍和 9.9 倍，也已大大超过了 4 倍的界限，说明公司确实已处于十分危险的状态。

表 3-4 危险公司的特征

指标	计算方法	1989 年	1990 年	1991 年
销售收入利息率	$\frac{\text{支付利息}}{\text{销售收入}}\times 100\%$	4.44%	8.62%	7.36%
经营债务倍率	$\frac{\text{经营债务}}{\text{月销售额}}$	3.3 倍	4.2 倍	4.6 倍
金融借款倍率	$\frac{\text{金融借款}}{\text{月销售额}}$	6.0 倍	9.2 倍	9.9 倍

由以上种种迹象表明，该公司的财务状况已处于很危险的状态之中。

对于公司财务危机的早期发现，可参考用以下 10 个指标来进行判断（见表 35）。当然这些指标至少要进行三期的比较，看它们的变化。同时，对于不同行业、不同特性的公司的具体状况，其危险公司的特征数据是不同的，因此这里提出的危险公司的特征数据仅仅是作为一般判断时的参考，而不能将其作为一个绝对的标准。

表 3-5 财务危机的比率诊断

比　率	公　式	危险公司的特征
销售额经常收益率	(经济收益/销售收入)× 100%	大幅度下降接近负数
经常收益增长率	(本期收益/前期收益)× 100%	大幅度下降
销售收入利息率	(支付利息/销售收入)× 100%	接近式超过 6%
经营债务倍率	经营债务/月销售额	接近或超过 4 倍
金融借款倍率	金融负债/月销售额	接近或超过 4 倍

续表

比率	公式	危险公司的特征
总资本经常收益率	(经常收益/平均总资本)× 100%	大幅度下降接近负数
负债比率	(负债总额/自有资本)× 100%	大幅度升高
自有资本率	(自有资本/总资本)× 100%	大幅度降低
长期适应比率	(固定资产/(自有资本+固定负债))× 100%	降低到 100%以下
流动比率	(流动资产/流动负债)× 100%	降低到期 50%以下

三、企业经济效益分析

(一) 经济效益的评价标准

经济效益分析是以比较法作为基本的分析方法。一般以企业经济效益现状与各种标准进行比较，通常进行五种比较：①企业现实指标与上一年同期实际水平相比较；②与本企业历史最高水平相比较；③与同行业的平均水平相比较；④与同行业的先进水平相比较；⑤与国际同行业先进水平相比较。上述由低到高一共五个档次，在实际工作中应结合起来进行评价。

（二）企业经济效益的评价指标

分析和评价企业经济效益的指标有三类，即：生产经营成果指标，消耗及消耗效果指标，资金占用及占用效果指标。每类指标包括若干具体的绝对值指标和相对值指标。

1.生产经营成果指标。包括：资产报酬率，所有者权益报酬率，销售利税率，销售收入及其增氏率，税前利润及其增长率，税金及其增长率，人均销售收入及其增长率，人均税前利润及其增长率，人均税金及其增长率。

2.消耗及其消耗效果指标。包括：销售利税率，成本利润率，单位产品成本，单位产品人工成本率，单位产品材料成本率，单位产品费用成本率等。

3.资金占用及占用效果指标。包括：总资产周转率，固定资产周转率，流动资产周转率，资产报酬率，存货周转率，应收帐款周转率等。

在前面的企业经营活动分析中，虽然可以了解企业在偿债能力、资金周转状况及获利能力等各方面的财务状况，但并不能反映这三者之间存在的关系，实际上，各种财务比率之间都存在一定的相互关系，因此在经济效益分析时应当把企业的财务状况看作一个系统，分析人员必须对整个系统进行综合分析，才能比较全面地了解企业财务状况全貌。在这方面，杜邦分析法就是利用几种主要的财务比率之间的关系来综合分析企业的财务状况，见图3-5。

图 3-5 杜邦系统图

由图中可知该系统反映了以下几个主要关系：

$$\text{权益报酬率}=\frac{\text{净利润}}{\text{所有者权益}}=\frac{\text{净利润}}{\text{资产总额}}\times\frac{\text{资产总额}}{\text{所有者权益}}$$

$$=\text{总资产报酬率}\times\text{权益乘数}$$

$$\text{总资产报酬率}=\frac{\text{净利润}}{\text{资产总额}}=\frac{\text{净利润}}{\text{销售收入}}\times\frac{\text{销售收入}}{\text{资产总额}}$$

$$=\text{销售利润率}\times\text{总资产周转率}$$

$$\text{销售利润率}=\text{净利润}/\text{销售收入}$$

$$\text{总资产周转率}=\text{销售收入}/\text{资产总额}$$

由图中看出，所有者权益报酬率是一个综合性极强的最有代表性的财务比率，它是社邦系统的核心。公司财务管理的一个重要目标就是使所有者财富最大化，权益报酬率正是反映了所有者投入资金的获利能力，因此这一比率反映了企业筹资、投资等各项活动的效率。

总资产报酬率是销售利润率与总资产周转率的乘积。销售利润率实际上反映了企业的净利润与销售收入的关系，销售收入增加，企业净利润也自然增加，但要想提高销售利润率必须一方面提高销售收入，另一方面降低各种成本费用，同时也可以看出，提高销售收入也提高了总资产周转率，这样自然会使资产报酬率升高。

从图中也可以分析企业成本费用结构是否合理，有利于加强成本控制，如果企业所承担的利息费用太多，就要考虑企业的权益乘数或负债比率是否合理，不合理的筹资结构当然会影响到企业所有者的权益。

在资产方面，应当分析企业流动资产与非流动资产的结构是否合理，资产流动性体现了企业的偿债能力，但也关系到企业的获利能力。如果流动资产中货币资金占的比重过大，就应分析企业现金持有量是否合理，因为过量的现金会影响企业的获利能力，如果流动资产中存货或应收款项过多，就应分析企业存货周转率与应收帐款周转率如何。

总之，杜邦分析图直观、明了地反映出企业的财务状况，只有协调好系统内每个因素之间的关系，才能使权益报酬率达到最大，从而实现企业经济效益的最大化。

（三）企业经济效益分析方法

经济效益分析可采用某些统计、数学等具体方法，这些方法是多种多样的，企业应该依分析的目的、企业的特点以及掌握资料的性质和内容来决定。

1.因素分析法

把综合性指标分解为各个原始因素，以便确定影响经济效益的原因，这种方法称为因素分析法，其要点如下：

（1）确定某项指标是由哪几个因素组成，各因素排列要遵循正常的顺序。

（2）确定各因素与某项指标的关系，如加减关系、乘除关系、乘方关系、函数关系等。

（3）根据分析的目的对每个因素进行分析，测定某一因素对指标变动的影响方向和程度。

因素分析法的每一层次分析计算也称为连锁替代法，这种方法就是把影响一项指标的几个相互联系的因素顺序地把其中一个因素作为可变量，暂时把其他因素当做不变量，逐个进行替换，以测定此因素对该项指标的影响程度。根据测定的结果，可以初步分清主要因素与次要因素，从而抓住关键性因素，有针对性地提出改进经营管理的措施。因素的排列顺序要根据因素的内在联系加以确定。

2.结构分析法

结构分析法也称比重分析怯，这种方法就是计算某项经济指标各个组成部分占总体的比重，分析其内容构成的变化，从而区分主要矛盾和次要矛盾。从结构分析中，能够掌握事物的特点与变化趋势，如按构成流动资金的各个资金项目占流动资金总额的比重确定流动资金的结构，然后将不同时期的资金结构相比较，观察构成变化与产成品积压情况，以及产销平衡情况，力进一步挖掘资金潜力指明方向。

3.动态分析法

动态分析法是将不同时间同类指标的数值进行对比，计算动态相对数借以分析指标发展的方向和增减速度，例如以某年作为基准年，该年的某一指标定为 100，将其以后几年的指标与该基准年的指标相比较，换算成百分数，或者采用环比的方法，以此来分析某指标的变化趋势。

（四）企业经济效益综合分析

分析企业经济效益，一般从分析企业收益性、成长性、流动性、安全性及生产性来分析，又叫经济效益的五性分析。

1.收益性指标

企业收益性指标分析的目的在于观察企业一定时期的收益及获利能力，主要指标见表 3-6。

表 3-6 企业收益性指标

收益性比率	计算公式
1.总资产报酬率	净利润/资产总额
2.所有者权益报酬率	净利润/所有者权益
3.毛利率	销售毛利/净销售收入
4.销售利税率	利税总额/净销售收入
5.净利润率	净利润/净销售收入
6.成本费用利润率	（净收益+利息费用+所得税）/成本费用总额
7.每股利润	（净利润-优先股股利）/普通股发行在外平均股数
8.每股股利	支付普通股的现金股利/普通股发行在外平均股数
9.股利发放率	每股股利/每股利润
10.股利报酬率	（净利润-优先股股利）/平均普通股权益
11.市盈率	普通股每股市场价格/普通股每股利润

2.流动性指标

企业流动性指标分析的目的在于观察企业在一定时期内资金周转状况，是对企业资金活动的效率分析，为此要算出各种资产的周转率或周转期，分别讨论其运用效率。这是企业资金的动态分析，其主要指标见表 3-7。

表 3-7 企业流动性指标

流动性比率	计算公式
1.存货周转率	销货成本/平均存货
2.应收帐款周转率	赊销收入净额/应收帐款平均额
3.流动资产周转率	销售收入/流动资产平均额
4.固定资产周转率	销售收入/固定资产净值
5.总资产周转率	销售收入/资产总额

3.安全性指标

安全性指的是企业经营的安全程度，也可以说是资金调度的安全性。企业安全性指标分析的目的在于观察企业在一定时期内企业的偿债能力状况。一般来说，企业收益性好，安全性也高，但在有的情况下，收益性高，资金高度却不顺利。其主要指标见表 3-8。

表 3-8 企业安全性指标

安全性比率	计算公式
1.流动比率	流动资产/流动负债
2.速动比率	速动资产/流动负债
3.负债比率	负债总额/资产总额
4.权益乘数	资产总额/股东权益
5.负债与股东权益比率	负债总额/股东权益
6.利息保障倍数	（税前利润+利息费用）/利息费用

4.成长性指标

企业成长性指标分析的目的在于观察企业在一定时期内企业的经营能力发展的状况。一个企业即使收益性高，但如果成长性不好，也不能给以很高的评价，成长性分析就是从量和质的角度评价企业发展情况及将来的发展趋势。其指标是将前期指标作分母，本期指标作分子，求得增长率，具体指标见表 3-9。

表 3-9 企业长成性指标

成 长 性 比 率	计 算 公 式
1.销售收入增长率	本期销售收入/前期销售收入
2.税前利润增长率	本期税前利润/前期税前利润
3.固定资产增长率	本期固定资产/前期固定资产
4.人员增长率	本期职工人数/前期职工人数
5.产品成本降低率	本期产品成本/前期产品成本

5.生产性指标

企业生产性指标分析的目的在于要查明企业在一定是期内企业人均生产经营能力、生产经营水平和生产成果的分配问题。其主要指标见表 3-10。

表 3-10 企业生产性指标

生产性比率	计算公式
1.人均销售收入	销售收入/平均职工人数
2.人均净利润	净利润/平均职工人数
3.人均资产总额	资产总额/平均职工人数
4.人均工资	工资总额/平均职工人数

上述企业经营的五性分析结果可以用经济效益的雷达图的形式表示出来，见图 3-6。雷达图的绘制方法是：先画出三个同心圆，同心圆的最小的圆代表同行业平均水平的 V2 值（或最坏情况），中间的圆表示同行业的平均水平，最大的圆代表同行业平均水平的 1.5 倍（或同行业中的最好状态）。把这三个圆的 360°分成五个区域，分别代表收益性、生产性、成长性、安

全性及流动性。在 5 个区内从圆心开始以放射线的形式分别画出相应的经营比率线，比率线的比例尺及同心圆的大小由该经营比率的量纲及同行业的水平来决定。在经营雷达图上把一个财务决算期的该企业的经营比率都标出来，相互连接，形成一个多边形。若企业某些指标位于中间圆以内，就说明该指标低于同行业平均水平，这就是需要加以改进的点，应分析产生问题的原因，提出改进的方向。若多边形接近或低于最小圆，那就说明企业经营状况很恶劣，企业处境十分危险。若多边形接近最大圆甚至超过最大圆，这就说明该企业在这方面有长处，应该发扬。

第四节　企业产品及市场营销分析

一、产品市场竞争力分析

从市场营销的观点来看，产品是满足消费者需求和对社会作出贡献的商品，消费者在购买商品实体的同时，也购买了附属于商品实体的许多无形的东西，诸如质量保证、销售服务、包装设计、商品信誉等。消费者所购买的并非仅仅是商品的实体，而是通过购买商品使其某种欲求获得最大的满足。因此企业生产产品不仅要重视产品的功能和质量，也要重视产品的外观、价格、包装、商标和销售服务，等等。

单项产品的分析往往是从分析产品所处的生命周期上的位置入手，从而提出各有关建议，产品生命周期通常可分为四个阶段：投入期、成长期、成熟期和衰退期。根据市场营销理论，根据产品的特征，在明确了企业各产品处于生命周期某阶段位置时，分析人员应分别从不同阶段为改善企业营销策略提出对策，同时分析人员在总体上要帮助企业谋划产品的梯队结构。最佳梯队结构是当首位产品进入成长期时，次位产品进入了投入期，当首位产品进入成熟期时，次位产品进入了成长期，而再次位产品进入投入期，以此类推。

产品的市场竞争力分析是对企业当前销售的各种产品自身的市场地位、收益性、成长性、竞争性及产品组合等方面进行分析。

（一）产品市场地位分析

产品的市场地位除通过企业形象分析进行定性评价之外，要在市场占有率和市场覆盖率两方面进行定量分析。

市场占有率计算公式如下：

$$\text{市场占有率} = \frac{\text{本企业产品销售量}}{\text{市场上同类产品销售量}} \times 100\%$$

市场占有率应分品种、分地区、分时期进行统计，并与竞争企业进行对比分析，找出本企业市场占有率低的产品和地区，以便进一步查明原因。

市场覆盖率计算公式如下：

$$\text{市场覆盖率} = \frac{\text{本企业产品投放地区数}}{\text{全市场应销售地区数}} \times 100\%$$

公式中的销售地区可以是省、市或县，但在进行对比时，销售地区是市或县等，其概念要统一。

（二）产品的收益性分析

产品的收益性是决定经济效益的重要因素，企业应确定以高收益产品为中心的产品组合。收益性分析主要内容是：

1.进行销售额的 ABC 分析，确定深入调查的 A 类重点产品。

2.进行边际利润分析，以明确企业各种产品的边际利润贡献度。

3.进行量本利分析，以查明经营安全率和确定目标销售量。

（三）产品的成长性分析

产品的成长性分析一般是把企业最近 3—5 年的销售量或销售额,按时间顺序画成曲线来观察其增长趋势，一般用销售增长率表示，其计算公式如下：

$$\text{销售增长率}=\frac{\text{本年度销售量（额）}}{\text{上年度销售量（额）}}\times 100\%$$

有时也可用市场扩大率来进行分析，其计算公式如下：

$$\text{市场扩大率}=\frac{\text{本年度市场占有率}}{\text{上年度市场占有率}}\times 100\%$$

（四）产品竞争力分析

企业产品相对于竞争对手的产品在技术性能、质量、外观、包装、商标、成本、价格、售前售后服务、销售渠道、促销策略等指标所具有的优越性即为产品竞争力。产品竞争力分析的主要方法是对比评分法，其步骤如下：

1.选择几个竞争产品，确定产品竞争力的评比项目。

2.规定各个项目的评分标准，绘制评比表格。

3.确定参加评比的人员，应尽可能吸收企业各部门有关人员和中间商代表参加，以期能客观地评定。

4.进行评比，把企业的产品与竞争产品的各评比项目的评分填入表格并计算总分，根据评分结果研究本企业产品的优劣势。

二、产品结构分析

（一）产品结构的概念

企业向市场提供的全部产品品种的总和，称为产品组合，也可称为产品结构，它是指企业产品线的宽度与深度结构。宽度结构是指产品的系列结构，深度结构是指同一系列的规格结构。图 3-7 所示的是一种产品线宽度为 4、平均深度为 3.5 的产品结构。

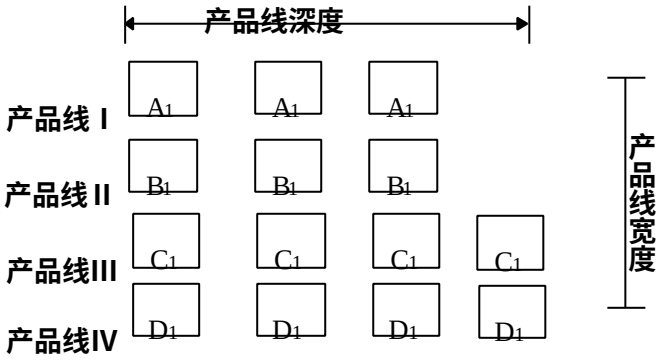


图 3-7 企业产品结构图

（二）产品结构分析方法

在产品结构分析方法中最常用的是市场增长-市场占有率矩阵(又叫波士顿矩阵），该矩阵横坐标表示某项业务的相对市场占有率，它代表公司在该项业务上拥有的实力，纵坐标表达该项业务的市场需求增长率（即销售额增长率），它代表公司在该项业务的市场吸引力。纵坐标表示销售额增长率，是根据历史资料计算的：

销售额增长率＝（本期总销售额－上期总销售额）/上期总额

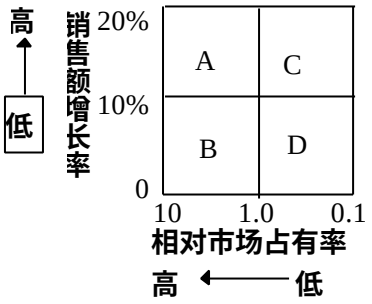


图 3-8 市场增长-市场占有率示意图

销售额增长率所代表的是某项业务所处行业在市场上的吸引力，它与本公司该项业务所处的地位无关，所以选这一指标来代表市场吸引力是出自产品生命周期的概念，因为产品生命周期理论主要是以市场销售量的变化来判断产品的投入、成长、成熟和衰退四个时期的。图 3-8 中的销售额增长率高低分界线是定在 10%。如果公司经营的多项业务属于同一行业，则可把行业的平均增长率作为分界线，在分界线以上的，可以看成是处于投入期或成长期，在分界线以下处于成熟期或衰退期。如果公司经营的各项业务很分散，缺乏共性，则可以把国民生产总值的增长率作为分界线，也可以用各项业务的加权平均的增长率作为分界线。也有的公司用全公司的目标增长率作为分界线的，以此来区别哪些业务拉高或拉低全公司的增长率业务。

横坐标的相对市场占有率计算公式如下：

$$\text{相对市场占有率} = \frac{\text{本公司某项业务本期销售额}}{\text{最强的竞争对手该业务本期销售额}}$$

有时由于统计资料缺乏，我国许多商品往往统计不出产品的市场占有率。另外，由于各行业的集中程度不同，直接以市场占有率来表示一个企业某项业务在同行业中的地位是不确切的。例如 10%的市场占有率在一个高度分散的行业中可能是处于相当强的地位，而在一千高度集中的行业中却代表了较弱的地位。同时也是为了与竞争企业进行对比，因此采用了相对市场占有率的指标。

横坐标是以对数来表示的，这是因为市场占有率的大小决定累计产量的多少，累计产量又与经验曲线有关，而由经验效应导致产品单位成本下降在对数轴上呈线性关系。图 3-8 中的相对市场占有率高与低的分界线定在 1.0，这是合乎逻辑的，因为高于 1 就是在市场占有率的领先者。

市场增长-市场占有率矩阵在企业战略评价分析中的主要作用在于利用该矩阵分析公司各项经营业务问资金流向关系。把公司从事的各项经营业务按 A、B、C、D 四个区域进行分类，各区域中的业务因资金流向不同而有不同的特征。A 区的业务称为“明星”产品，它们是具有高度吸引力的业务（销售额增长率高），而本企业又具有强大的实力地位（相对市场占有率高），因此在该区的业务能回收大量资金，但企业要在迅速增长的市场中保持一定的优势，也需投入大量资金，两者相抵，公司资金净收入并不多。B 区的业务称为“金牛”产品，它们是企业资金的主要来源，即它们能回收的资金大于再投资的需要，在企业能够集中调度资金的前提下，它们能提供投资于其他业务的资金。C 区的业务称为“问题”产品，它们是待开发的机会，它们

由于市场迅速增长而具有吸引力，但企业并没有在这个市场上占有适当地位。企业需要作出决策：在其中选出一部分业务使其能成功地提高到行业的领先地位，但这要求投入大量资金；反之，对一些企业认为无希望的业务，即使它很有吸引力，也不得不作出退出的决策。位于 D 区的业务被称为“ 狗 ”产品，它们既没吸引力又处于软弱地位，可能会回收少量投资仅够维持其经营的开支，合乎逻辑的决策是尽量利用，即只回收不投资，或者转让。

一般说来，较为合理的产品结构，C 类产品约占公司全部产品销售额的 20%一 30%，A 类产品约占 30%—40%，B 类产品约占 40%一 50%，处于D 类产品约占 5%一 10%左右。

由以上分析可以看出，合理的产品结构是一个动态优化的过程，只能通过不断开发新产品、剔除衰退产品来实现。同时我国企业之间情况各异，对企业进行产品结构调整必须根据各企业实际情况来考虑，制定出对它们各自都较适合的调整方法，而不宜采用统一的调整模式，应当强调合理的产品结构和多样化的调整方法。

（三）合理的产品结构

所谓合理的产品结构，是指在国家宏观政策、经济技术实力、市场、消费水平等因素的约束下，在一定时期内，工业企业的产品品种、系列、规格、花色、量和质组合形成的产品群，能满足市场需要有一定质量与技术水平，并能获得良好经济效益和社会效益，有良好的自我调整机制，以保证企业的产品结构在将来也能达到上述的标准，这种产品群就可称为合理的产品结构。

判断产品结构合理性的原则有四个：

1.符合国家宏观经济政策。国家对符合产业政策的企业实行优先发展的方针，反之，则采取限制的方针，因此企业产品结构与国家宏观经济政策的吻合度对企业的发展影响很大。

2.适应市场及用户要求。即要用 5R 法去了解市场需求信息，才能为企业产品结构调整制定出正确的方向和策略。要分析产品结构的优劣，必须以用力中心，看企业产品现实组合能否满足在适当的场所和适当的时间、以适当的数量和适当的价格向用户提供适当的商品。用户满足程度的大小，便反映了企业产品结构的优劣。这个分析可称为“ 5R（Right 法）”，具体分析因素见表 3-11。

3.良好的经济效益。研究和调整企业产品结构的最终目标是使企业综合效益达到最大，能力本企业获取良好效益的结构就是本企业合理的产品结构。

4.自我调整机制。合理的产品结构应当是动态的，即要求企业能及时汇总供应、生产、销售等各方面情况，运用到产品结构调整中去，使企业的产品结构有良好的弹性，能随时根据环境的变化不断地进行自我调整，保证企业产品结构能长期地处于较合理的状态。

（四）产品结构调整的方式

产品结构调整的方式主要有战术性调整和战略性调整两种。

1.战术性调整。它包括两种方式：

（1）适应性调整。即企业根据近期市场情况对企业现有产品进行量和质的调整。量的调整包括对原有产品取长补短，调整各种产量的比例；质的调整包括对原有产品在质量上、花色上、包装上、规格上及成本上进行调整，

质的调整需要一定的技术及资金投入。适应性调整的最大特点是立足于现有存量范围，是以内涵为主的调整，采用扶优限劣这一最基本的措施作为启动点，牵动适应性调整的整体发展，这种调整投资少，见效快。

（2）改进型调整，根据市场需求，可分为对老产品不断进行改进及对老产品进行系列开发两种：①不断改进老产品、即根据市场需求，经常要对老产品进行质量、外形、性能的改进，一方面延长产品寿命，同时不断地对产品进行改进，老产品可以变成新产品，从量变到质变，这是产品结构调整的重要措施；②开发系列产品，针对各种不同目标市场进行系统开发，增加产品深度。

战术性调整是企业在原有生产技术基础上根据市场的发展和变化而采取的应急调整措施，它可以使企业尽快摆脱困难，挖掘企业内部潜力。其不足之处是它主要易受原有产品结构现状的限制，以致往往在发现了市场机会时，由于条件所限而无力抓住，因此企业在重视战术性调整的同时，应不失时机地下决心进行战略性调整。

2.战略性调整。这种调整主要依赖于投资，属于增量调整的范围。可分为两类：

（1）全新型调整。根据市场需要，拓宽企业产品的路子，使企业产品进行战略转移，开发出新问类和全新型产品，或高技术产品，以形成新的竞争能力。

（2）发展性调整。企业对深受甲户欢迎的名优产品要使其成为具有较大竞争能力的企业支柱产品，企业应当在产品成长期下决心在提高产品水平前提下扩大生产规模，使产品处于强有力的竞争地位。

适宜的战略性调整是保证企业产品结构合理化的关键，是保持企业产品结构活力的有力措施，但这种调整投资大，所需周期长，见效慢。因此，战术性调整应与战略性调整相结合，忽视那一种都会对企业产品结构调整带来不利的影响。

（五）产品结构调整评价指标体系

根据合理的产品结构定义，按照系统性、可比性、客观性及实用性原则，建立产品结构调整评价指标体系，将对企业进行产品结构调整具有重要意义。该指标体系的作用力：通过指标体系可对企业产品结构总体进行评价，使企业领导明确产品结构调整的重点，为领导决策提供信息依据。通过指标体系可经常反映出产品结构的优劣，使企业能及时采取措施使产品结构具有良好的弹性，随时进行自我调整。在这里我们介绍一种用于轻工业的产品结构调整评价指标体系，见图 3-9。

图 3-9 中各项指标的含义如下：

C1：四代产品情况。该指标为定性指标，“四代产品”是指“生产、储备、试制、构思”状态的四类产品，通过此指标的评价，可以反映出企业在技术力量、抗风险能力、产品竞争力等方面的水平。

C2：新产品产值率，反映的是新产品在企业产品产值中所占比重，计算公式为：

$$\text{新产品产值率} = \frac{\text{报告期新产品产值}}{\text{报告期企业总产值}} \times 100\%$$

行业不同，新产品产值率的范围不同，应分别按不同行业采用不同的评

分标准。

C3：利润与销售弹性指标K_{st}。一个企业拥有良好产品结构的重要标志就是企业的利润和销售收入保持同步增长趋势，当前我国企业往往销售收入增加较多，而实现利润却增长较慢，这主要是因为产品结构中缺少真正的创利产品，为反映此问题，特设 K 指标，其计算公式为：

$K_{st}=(S_1-S_0)/S_0)/((T_1-T_0)/T_0)$ 式中 S_1、S_0 为报告期、基期的利润，T_1、T_0 为报告期、基期的企业销售收入。其评分标准视各行业具体情况而定。

C4：附加价值率。此指标主要反映企业产品的技术含量，检验高新技术在企业生产中的应用效果，所谓产品的附加价值是指附加在产品原有价值上由企业劳动创造的新价值。其计算公式为：

$$\text{附加价值率}=\frac{\text{（报告期净产值＋报告期固定资产折旧）}}{\text{报告期销售额}}\times 100\%$$

其评分标准可设 0—10%为 3 分，10%一 15%为 4 分，15%20%为 5 分，余类推。

C5：优质品率，其计算公式为：

$$\text{优质品率}=\frac{\text{报告期优质产品值}}{\text{同期企业总产值}}\times 100\%$$

其评分标准可设 0—10%为 3 分，10%一 20%为 4 分，20 外 30%为 5 分，30%一 35%为 6 分，35%一 40%为 7 分，余类推。

C6：社会必需品产值率。是指维持人民生活及生产需要的必需品，有些产品虽然盈利少，甚至亏损，但为满足消费者基本生活需要，有良好的社会效益。其计算公式为：

$$\text{社会必需品产值率}=\frac{\text{报告期企业的社会必需品产值}}{\text{同期企业总产值}}\times 100\%$$

其评分标准可设 0 为 4 分，0—5%为 5 分，5%一 10%为 6 分，10%一 15%为 7 分，余类推。

C7：产品与产业政策的吻合度。这是定性指标，企业的产品只有按照产业政策指导的方向发展，才有可能获得长远而高额的社会效益和经济效益。设企业产品品种共有 A 种,符合国家产业 政策实施实施细则的产品有日种(B≤A），则计算公式为：

$$\text{产品与产业政策吻合度}=\frac{\text{报告期}B\text{种产品产值}}{\text{同期A种产品产值}}\times 100\%$$

其评分标准可设 0—20%为 2 分，20%—30%为 3 分，30%40%为 4 分，余类推。

C8：资金利税率，是反映企业经营效益的重要指标，其计算公式为：

$$\text{资金利税}=\frac{\text{报告期实现利税总额}}{\text{同期全部资金平均余额}}\times 100\%$$ 其评分标准为：当企业资金利税率口等于该行业平均水平日时得 6 分，若高于行业平均水平（即 D＞B）时，则用下式：

（A—B）/（D—B）＝（9—6）/Y

式中 A 为行业资金利税率最高水平，B 为平均水平，D 为企业资金利税率。由上式求出 Y 值，企业得分为 6＋Y。当企业低于行业平均水平（即 D＜B）

时，可按口的数值，适当从 6 分中扣除。

C 9：人均创利倪。这是反映企业经营效益的重要指标，其计算公式为：

$$\text{人均创利税} = \frac{\text{报告期实现利税总额}}{\text{同期全部职工人数}}$$

C10：流动资金周转天数。这是从企业流动资金的运用效果方面反映企业产品结构的合理性，其计算公式为：

$$\text{周转天数} = 365 / \left(\frac{\text{报告期产品销售收入}}{\text{报告期全部流动资金平均余额}}\right)$$

C9、C10 的评价标准与 C8 相同。

C11：市场占有率。它反映了企业产品在性能、质量、经营与销售及产品形象等方面的竞争能力，是一个极其重要的指标。其计算公式为：

$$\text{国内市场占有率} = \frac{\text{报告期企业产品的销售额}}{\text{同期同类产品在国内的销售总额}}$$

C12：销售增长率。它反映了企业的销售能力，其计算公式为：

$$\text{销售增长率} = \left(\frac{\text{报告期企业产品销售收入}}{\text{基期企业产品销售收入}}\right) \times 106\%$$

（六）产品结构调整需要注意的问题

1.进行产品结构调整是一个全方位的系统工程，它不仅是企业总工程师和技术人员的重要工作，更应该成为企业主要领导人决策的重点。在全方面中起关键作用的是市场、人才与资金积累，把这三项工作抓紧、抓好，落到实处，产品结构就会建立在牢固的基础上。在市场方面要抓住三个动向：了解本行业及其相近行业销售增长率，及时发现本行业的兴衰涨落情况；了解本企业产品市场占有率及其变化情况，对本企业扩张或被挤压的状况有基本的了解；抓住可能出现的市场机会，为开拓新市场作准备。在人才方面要重点组织好营销人才、技术人才和决策人才，其中决策人才是关键，营销人才是先导，技术人才是主力。在资金积累方面，需要建立产品结构调整基金项目，应由折旧基金中提取一部分，产品开发基金中提取一部分，企业自筹一部分。

2.由战术性调整走向战略性调整。对目前许多企业来说，主要应以适应性调整为主，在多次战术性调整成功累积的基础上获得战略性调整的能量，并一举争取战略上的主动。

3，产品结构调整要伴随着组织结构的调整。许多企业现行的组织机构愈来愈不适应发展中的市场和发展中的竞争，应在进行产品结构调整的同时十分注意组织结构的调整，这是决策者在产品结构调整中应当考虑解决的问题。

三、企业新产品研究与开发能力分析

分析人员应着重从新产品开发组织、开发效果、开发过程和开发计划等四个方面进行分析，其目的在于提高新产品开发的效果，改进企业的产品结构，增强企业的应变能力。

（一）新产品开发组织分析

主要分析新产品开发组织能否迅速适应市场变化和技术发展的要求；组

织的权限是否具有对各部门进行协调和调整的能力；业务工作能否保证在新产品研制成功后顺利地向生产方面移交；企业领导是否给以高度重视和有力支持。

开发人员素质分析。主要分析开发组织成员的年龄、学历、研究能力和工作成绩等，分析各类专业人员配备使用是否合理；分析开发人员的开发能力状况，是否不断地进行知识更新，有计划地进行培训和进修；企业在委托外单位进行开发研究时，要对该单位的信誉和能力进行分析。

情报管理分析。主要分析企业在情报收集、翻译、整理和归档工作的状况，能否及时掌握市场情况和消费者要求，有无合理化建议制度，情报的数量和质量怎样，是否有效地加以利用。

（二）新产品开发效果分析

主要分析新产品开发成功率并进一步分析导致成功或失败的具体原因，对老产品改进工作进行分析，对新产品的投资效果进行分析，对企业技术储备状况进行分析。

（三）对新产品开发过程进行分析

主要分析新产品开发程序，分析其开发程序是否合理，各阶段工作内容是否完善。对新产品开发进度管理进行分析，着重分析有无完善的开发计划，能否按计划控制开发进度，对造成计划延期的原因和对企业的不良影响进行分析。

（四）新产品开发计划分析

主要分析开发项目的评价，即应对开发项目的目标市场、产品的竞争性、新产品开发能否取得成功、生产和销售有无问题等进行分析，对新产品开发计划是否落实、安排是否合理、各部门能否顺利地完成等情况进行分析。

四、产品价格分析

价格是价值的货币表现，价格对商品的生产和流通起一定的调节作用，提高某些商品价格，可以提高企业的积极，生从而促进生产；降低商品价格则可提高消费者购买的积极性，从而促进流通。因此对企业来说，销售价格是企业实现战略目标的重要手段和决策事项，企业必须遵循客观经济规律，正确地制订企业的价格策略。

产品价格的决定要从企业战略出发综合考虑国家的价格政策、市场需求、产品系列、产品成本、竞争产品的价格、销售渠道、商标信誉、销售方法、销售费用、销售服务、经济法规等多方面因素来进行，应对以上各因素逐一进行分析，最后根据订价策略进行定价决策。

五、产品销售渠道及促销活动分析

（一）销售渠道分析

销售渠道是使商品从生产领域向另一个生产领域或消费领域转移所经过的流通途径，以及商品的交换结构和形式。正确应用销售渠道策略可使企业迅速及时地将产品传递到用户手中，达到扩大商品销售、加速资金周转、降低流通费用的目的。

销售渠道分析主要是作两方面的分析，即，对中间商作用进行分析；对

消费资料市场或生产资料市场的销售渠道结构进行分析，销售渠道的选择要根据产品的种类和性质、行业的销售习惯、市场竞争关系、零售商分布的状况、企业本身的条件及国家政策等六大因素进行综合评价和分析。

（二）促销活动分析

企业产品的促销方式是企业用各种手段对消费者进行推销产品或服务的宣传，以激发消费者的欲望，进而满足消者需求，以扩大销售的一切活动，促销的主要任务在于传播信息、提供情报，使消费者对本企业产品产生偏爱进而达到稳定销售、扩大销售的目的。

企业促销活动的手段有四种，即广告、人员推销、企业的公共关系及营业推广。这四种手段各有其优缺点和适用范围，通过相互组合、互相补充，可收到相乘的效果，这种组合称为促销组合；是市场营销组合的重要手段之一。

分析人员主要是作四方面分析，即：促销活动经费占销售额的比例分析；促销活动方式选择及组合是否恰当；促销人员素质分析；促销活动效果分析。

六、企业营销能力分析

企业的市场营销能力是适应市场变化、积极引导消费、争取竞争优势以实现经营目标的能力，它是企业决策能力、应变能力、竞争能力和销售能力的综合体现。而市场营销能力的强弱是决定企业经营成果的优劣、影响企业生存和发展的关键，因此掌握和分析企业的市场营销能力是分析企业内部条件的中心工作。

在分析中可以把市场营销能力分解成四种能力，即：产品的市场竞争力，销售活动能力，新产品研究与开发能力及市场决策能力等。这四种能力自成系统，彼此紧密联系并相互影响。但市场营销能力离不开市场环境的影响，因此市场营销能力分析应与市场环境分析结合在一起进行。企业市场营销能力分析体系见图 3-10。

图 3-10 市场营销能力分析体系

关于产品的市场竞争力分析、市场营销活动能力分析、新产品研究与开发能力分析等已如上述。关于市场决策能力分析是以前述的市场竞争力分析、市场营销活动能力分析和新产品研究与开发能力分析的结果为依据，对照企业当前实施的经营方针及经营战略，指出企业在市场决策中的不当之处，探讨企业的中、长期市场营销所应采取的市场战略，以提高企业领导者的决策能力和决策水平，使企业获得持续的成长和发展。关于市场决策能力分析的具体方法，此处不再赘述。

第五节　企业资源分析

一、企业经营战略与负源之间的关系

企业经营战略必须要与企业资源相适应，这是企业经营战略与资源之间最基本的关系，说明企业在战略实行上应该有必要的资源保证。对这个问题切不可认为是理所当然的事情而掉以轻心，我国许多企业领导者在战略管理中实际采取的是没有资源保证的战略，而他们又没有意识到存在的危险性。

在资源保证上分析企业犯错误的原因，大致有三点：

1.制订战略的人在思考程序上有问题。一些人往往没有充分意识到确保资源供应的必要性，制订了近乎是空喊的战略，更为严重的是有的企业在保证必要的资源供应的数量和种类上过于盲目乐观，由于制订战略的人主观认为资源有保证，有些国有企业领导音认为“有国家供应资源作后盾”，从而盲目认为企业经营战略自始至终不会失败。

2.由于心要的资源保证难以预测而产生错误。实际上环境在变化，必要的资源保证状况也在变化，由于企业对这种变化预测不准，结果造成战略缺乏资源的保证。或者在制订战略当初预测到资源有保证，但到时候资源不能及时提供，致使战略失败。看准必要的资源保证，实际上并不太容易，如果说应该确保的必要资源，仅是指企业必要的劳动力、资金量、生产设备或基本技术等，对这些资源需要量的判断并不太难，但在必要的资源中还包括竞争能力，对这种竞争能力的预测是十分困难的，这种竞争能力是战略取得成功的最关键因素。例如，对服装企业来说，是要创造出使顾客对本企业服装样式感兴趣的吸引力；对化妆品厂商来说，是要向女性销售永葆青春魅力的化妆品的能力。企业要能正确地预测判断这种能力，则可以正确地把握住“成功的钥匙”，但一般来讲，要做到这一点很不容易，尤其在市场发生了大的变化时企业很难抓住“成功的钥匙”，也常常难以看准必要的资源。

3.企业领导者很难把握住本企业的资源，尤其是很难把握住企业的无形资源，从而容易出现错误。所谓企业的无形资源是指信息（包括技术信息和市场信息）、顾客的信用、商标的知名度、流通渠道的支配力、工人们工作热情、企业文化、经营方式等，这些对于企业的生存和发展都是十分重要的资源，被称为无形资源或无形资产。这种资源正因为有看不见的特性，所以很难把握。例如某个在高级男用化妆品领域享有声誉的厂商，把本企业的中级化妆品商标设计得与高级化妆品类似，并用相同的方法推销这两种产品，结果惨遭失败，分析其原因，主要是这家厂商混同了企业形象和产品形象。这一事例说明，无形资产一般是较难把握住的。

二、走业资源现状分析

一般企业中主要有五类资源，即：①财力资源，包括现金流量、负债能力等；②物力资源，包括原材料、厂房设备、仓储存货等；③人力资源，包括企业职工、技术人员、经营管理人员等；④技术资源，这种技术资源通过三种形态表现出来，即正在应用的技术，已经开发但尚未得到应用的储备技术，尚未被人们认识但在不久的将来也将成为储备技术或应用技术的潜在技术。但技术资源的开发如同企业中的财力、人力、物力一样都有赖于管理，

管理在一定程度上决定了技术创新的程度及技术发展的速度，管理决定了技术的生存能力和技术成果的转化率；⑤管理资源，由张福墀、杜江波所著《管理资源开发导论》一书中指出：天然资源和其他劳动对象（原材料、能源、动力等）为第一级资源，技术资源为第二级资源，而管理资源为第三级资源，三级资源中，管理资源是更高层次的资源，是人们近代文明的和现代文明的产物。

（一）财力资源分析

为了制定企业战略，这里财力资源分析的重点是中期和长期的财务优势和劣势，而不是短期的财务形势，因此要把更多的注意力放在长期的企业净收入趋势及总资产利用上。同时要计算出企业在计划期内为保持战略所要求的增长率而必须进行再投资的数量，从而判断出企业能否单独依靠自己内部的财力资源来支持预期的增长，根据这个计算结果，企业可以了解到如果能够用自己的财力支持增长的话，企业还可以有多少剩余资金去支持企业内其他经营单位的发展；同样，如果不能依靠自己内部的财力支持增长的话，企业需要多少外部资源；应当用什么筹资方式来解决企业生存和发展需要的外部资金。因此分析人员应对企业资金来源、资金使用结构状况、企业获利能力及经济效益的状况、企业利润分配、成本费用结构等状况进行分析，从而找出企业财力资源存在的弱点，以便采取措施加以改进。

（二）人力资源分析

人力资源管理的结果和最终目的是要提高员工和企业的工作效率和效益，人力资源分析的内容主要有：

1.对企业高层领导者的分析。主要对企业高层领导者的年龄、文化程度、来源、工资状况进行分析，对高层领导者的经营管理能力与素质、威信、思想状态、人际关系等方面进行分析。

2.对企业管理人员的分析。主要对企业管理人员数量占全体职工的比例、管理人员的年龄、来源、文化程度、工资状兄进行分析，时管理人员的工作能力、工作效率与素质、健康状况、思想状态进行分析。

3.对企业技术人员的分析。主要对技术人员的数量占全体职工的比例、技术人员的年龄、专业结构、文化程度及工资状况进行分析，技术人员中从事研究与开发工作的技术人员比例、近年来技术工作的绩效及奖罚、进修工作情况等。

4.对企业员工的分析。主要对企业员工的数量、男女比例、年龄、来源、文化程度及工资状况进行分析，对员工的思想状态、素质、健康状况、劳动效率、工资福利；奖罚、培训等方面进行分析。

针对以上四方面分析，进而提出改进措施和建议，找出企业在人力资源开发与管理上存在的问题及薄弱环节。

（三）企业物质资源条件分析

企业的厂房、设备是固定资产中的主要部分，它是物化了的科学技术，衡量一个企业的特征，不仅要看他生产什么东西，还要看“ 是用什么生产工具来进行生产的。主要分析内容如下。

1.企业生产设备分析。主要分析人均固定资产、设备平均役龄、设备的新度结构、设备的专业工艺特性等。人均固定资产随行业特性而有所不同，在同一行业中企业人均固定资产值越高说明企业资金技术构成越高，其生产力水平也越高。设备平均役龄及设备新度结构说明企业设备更新的速度及生

产力的潜力，设备的专业工艺特性反映了企业设备机械化、自动化的程度，反映了企业生产力发展的水平，分析企业的设备加工能力平衡，均衡生产问题，设备闲置及利用状况，生产设备与劳动力之间在数量上和质量上的适应程度，设备的维修和保养状况等。

2.原材料及零部件供应的分析。主要分析原材料及零部件供应的可靠性、及时性的问题，原材料及零部件供应的技术特性及质量保证问题，企业对原材料及零部件的消耗定额及其他管理问题，企业对外协作的关系问题等。

3.企业能源供应的分析。主要分析企业所用电力、水、煤、气、油等能源供应的可靠性、及时性问题，能源供应的技术特性及质量保证问题，企业对能源的消耗定额及其他管理问题，企业与能源供应部门的协作关系问题，企业三废的处理问题等。

针对以上三方面分析，找出企业在物质资源供应方面存在的问题及薄弱环节，进而提出改进措施和建议。

（四）企业技术资源分析

一部企业发展史就是它的技术进步史，企业技术进步对企业的生存和发展的影响是全面而深刻的，因此考察企业技术资源是分析企业内部条件非常重要的一个方面。企业技术资源的分析主要有以下三方面内容：

1.企业的研究与开发方面的分析。主要分析科研经费占企业销售额的比例，每年新产品销售额占企业总销售额的比例，企业研究与开发的物质条件如何，企业的工艺技术水平、产品技术水平与国内及国际先进水平的差距如何？新产品开发效果分析，新产品开发过程、新产品投资效果、老产品改进等方面的分析。

2.企业技术及市场信息方面的分析。企业的信息大体上分为三种，即：第一种是环境信息，例如技术、生产的知识，顾客的信息，市场的信息，国际国内技术发展的趋势，等等；第二种是企业的信息，例如企业的信用、商标、企业形象，流通渠道的支配力，广告技术，等等；第三种是企业内部信息，例如企业文化，职工工作积极性，经营方式及经营管理能力，等等。分析人员对以上三种信息在传递、沟通、分析、处理的速度及时性及准确性如何，企业是从何处搞到技术和市场信息的，企业有没有专门搜集、处理信息的组织机构，这些信息搜集处理部门的工作流程及效果如何，企业对信息的流动的控制程度如何，等等。

3.企业产品质量方面的分析。主要用产品平均技术性能指标、产品合格率、产品成品率、产品等级品率、产品质量分数、废品率、返修品率等指标来进行分析。产品平均技术性能是用产品某种技术性能（物理性能或化学性能）的平均数来反映大量产品的质量水平。产品合格率是指合格产品数与全部产品数的比值。产品成品率是指合格的成品数与投入坯料数的比值，该指标越高说明作业质量越好。产品等级品率是指某等级品数与全部合格产品总量的比值。产品质量分数是指当有些产品因考核质量项目很多时，可对每一考核项目打质量分，逐项计分后算出质量总分，用以反映产品质量水平，废品率指标是指在全部送样产品中废品数占全部产品数量的比率。返修品率是指检验不合格，但可以返工修复的产品数量占全部送检产品数量的比率。

为便于收集反映质量的数据，一般应按 GB/19000—ISO9000 等标准规定的质量体系标准进行考核，这样也有利于与其他企业作横向比较。

（五）企业管理资源分析

管理也是资源，它对于管理对象的价值或功能有扩大和加强的作用，同时对管理对象的价值或功能的有效发挥有引导作用。关于这一方面的分析，本书将在下一节进行阐述。

第六节 企业组织效能与管理现状分析

一、企业管理组织现状分析

企业管理组织的分析是企业内部条件分析的基本环节和主要内容。因为企业的一切活动都是人的活动，都是组织的活动，组织是进行有效管理的手段，企业作为一个组织最重要的是组织成员的团结和睦，这是组织的力量所在。而在管理中最令管理者头疼的似乎不是技术问题、财务问题，而是组织成员的人事矛盾问题，产生此问题的原因很多，其根源之一就组织机构最初的设置，人员安排得不合理，这时就已埋下了冲突的祸根。在不合理的组织机构里，任何人来工作都会发生矛盾，只是程度不同而已，所以分析企业管理组织的情况，改善组织工作，建立合理的组织结构，对于形成组织内良好的人际关系是大有益处的，对企业管理而言也是治本之举。因为没有组织是乌合之众，是没有效率的结构，不良的组织是朽木之师，是低效率的，只有结构良好的组织才是精锐之旅，才有高效率。只有进行企业管理的分析，才能发现组织结构中导致效率低下的因素，进而进行组织变革，提高企业管理的效率。

企业管理组织现状分析可分为三步来进行：

（一）企业管理组织任务分析

主要分析以下内容：关于企业任务的文字说明；主要产品、产量、产值、实现利润情况；企业生产技术特点的说明；企业历史的资料；企业生产发展情况和目前财务情况；企业平面图；企业组织机构图及关于各机构任务的文字说明；企业职工及各级管理干部的人数和基本素质的说明；现代化管理手段的拥有和利用情况。

通过了解上述情况，形成对该企业概括性认识，并要对该企业进行企业任务认识及企业任务分解的分析，看企业对任务的认识是否准确、明确，看企业任务的分解是否符合逻辑和生产技术发展规律。不要轻视对这一问题的分析，我国有相当多的国有企业长期在计划经济体制下进行生产，当时企业的任务是由国家规定的，现在我国转变为社会主义市场经济体制时，企业的高层领导者对本企业任务应当有一个重新认识、重新明确的过程，企业的任务也有进一步扩展和转移的必要。

（二）企业管理组织现状分析

主要分析以下内容：企业内部人员对本企业组织状况的看法；每个管理者的任职情况和实际业绩；组织职位的设置情况及各个职位的管理幅度；整个企业组织和各个局部组织的管理层次；组织内权力的分配情况；职位标准的规定；组织内信息的沟通情况；组人员填写；召开各级管理者和职工代表座谈会；与各级管理者和职工个别谈话；查阅企业会议记录：查阅企业组织图、职位说明书、职权系统图及干部考核表等。

（三）确定企业管理组织存在的问题及其原因分析

对企业管理组织任务进行分析和对企业管理组织现状进行分析之后，就要找出企业管理组织在哪些方面存在问题进而分析其原因，可按以下四个方面进行工作：

1.任务分解分析。即对企业任务的分解过程和分解结果进行逻辑分析，对企业任务分解的合理性作出判断。如果企业任务分解得不合理，那么在此

基础上所建立的组织结构也就不可能是合理的。如果企业任务分解基本合理，那么就要研究企业的组织机构和职位是否与完成企业任务相适应，有无负荷过重或过轻的部门和职位。

2.决策分析（或权力分析）。即对整个企业组织的权力与分配情况进行分析，也就是对企业内各级各部门主要管理者的决策权力进行分析判断，看各个管理者是否拥有同他所承担任务、所需做出决策相适应的权力。就整个企业而言是否有权力过份集中或过份分散的问题，就管理者个人而言，是否存在权力过大或权力过小的问题。

3.关系分析。即从企业组织全局的角度对各个局部组织之间的分工、协作关系及协调情况进行分析，对各个管理性职位之间的相互关系进行分析，看有无权力交叉、权力分裂和权力空档（无人负责）的情况，重点分析企业组织内权力是否协调的问题。

4.人力分析。即根据企业任务、企业职位标准对企业内所有现职管理者承担现职工作的能力和发展前途进行分析判断，看有无不胜任本职工作的管理者和其能力特点与本职工作不相适应的管理者。同时也要考虑职位标准是否应当修改。二、企业组织效能与管理现状分析中应当注意的问题

（一）管理幅度与管理层次的关系

管理幅度是指一名上级主管人员直接管理的下级人员人数，管理层次则指组织划分成多少个等级。管理幅度与管理层次成反比关系，加大管理幅度，管理层次可适当减少，反之则相应增加。管理层次决定了组织的纵向结构，管理幅度决定了组织的横向结构。一般来讲，应根据工作的性质和内容、管理人员的工作能力和训练程度、组织内信息交流及反馈的程度、工作任务需要协调的程度、计划与授权等因素来决定管理幅度。一般来讲，在组织的工作内容和性质相似、人员工作能力较强、授权比较充分、上下级信息交流和反馈迅速、组织系统内容易协调的情况下，管理幅度可大一些，反之，则要小一些。

（二）直线指挥系统与职能参谋系统的关系

直线指挥系统是指组织中直接完成组织目标的执行机构，职能参谋系统是组织中协调直线系统有效完成组织目标的机构，它对直线系统不具有指挥的权力。在组织运转中，由于直线和参谋系统的工作内容难以截然分清并合理掌握，因而两个系统经常发生矛盾，主要表现在：①两个系统各自强调本系统工作的重要性，使组织运转难以协调，影响工作进度和程序；②从各自的地位、角度观察问题，得出不同的结论或提出不同的解决方案；③信息交流不畅，使最高领导人的决策根据不准确、不及时；④工作过程中责、权、利不清，对企业经营中的问题互相推诿、指责等。

（三）集权与分权的关系

集权与分权是一个相对的概念。在分析时要注意分析影响职权集中和分散的因素，以便因势利导，使企业的职权集中或分散有效化。一个具体企业的职权分散与集中的程度涉及到一系列因素，往往需要综合考虑。进行组织机构分析时，切忌采用“一刀切”的方式。从作者的实践来看，规模较大的企业倾向于职权分散，反之则需集中；从内部扩展起来的公司，集权较多，合并或联合起来的公司则分权较多；各级管理人员的数量或素质不足，倾向于职权集中，控制手段较完备，则倾向于职权分散；实行多角化经营，分权

较多，实行单一产品战略的，集权较多，等等。

（四）综合管理与专业管理的关系

专业管理是指企业组织中有关局部性、执行性的某些专门的管理工作，如企业中的经销、技术、生产、物资、设备、财务等职能部门。综合管理是指企业中的有关全局性、决策性的综合管理工作。处理好综合管理与专业管理之间的关系是组织分析中的一个重要课题。我国企业传统的组织形式是直线职能制，这种组织形式虽有助于发挥各个专业管理职能部门的长处，但却给综合管理工作带来困难。我国有些规模巨大的企业仍实行直线职能制，其专业职能部门多达 40 多个，这些部门只分别对分管副厂长负责，对横向协调却不关心，使得整个企业目标、行动很难统一，职能部门间相互扯皮、踢皮球现象非常普遍，管理效率低下，往往贻误战机，因此如何加强综合管理部门的作用，处理好专业职能部门之间横向协调问题，仍是我国许多企业组织中急待解决的问题。

（五）组织形式适用性问题

现代企业组织形式主要有直线职能制、事业部制、模拟分权制和矩阵结构等。各种组织形式各有其优点和不足，也有一定的适用范围，对不同组织形式的适用性进行分析，可为分析人员提供比较适宜的企业组织形式。

（六）部门划分合理性问题

组织形式的确定和改变必将伴随着部门的划分，从而确立组织中各项任务与责任的归属，因此部门的划分也是企业组织分析中的一个问题。部门划分的形式主要有：按人数划分，按功能划分，按地区划分，按产品划分，按用户划分，按销售渠道划分等。分析部门划分的合理性应考察企业部门设置的依据、部门的业务性质、工作量的大小、工作复杂程度、部门设置后工作情况及外部环境变化等因素，进而发现问题，提出改进意见。

第四章　企业经营领域、经营思想及经营目标

第一节企业经营领域

一、确定企业经营领域的意义

确定企业经营领域应从以下三方面来考虑：企业从事何种产品（服务）的生产（顾客的需要是什么）；面向哪些主要市场（所要服务的顾客群）；采用何种技术（用以满足这些需求的技术），新创办一个企业或对一个企业作出重大调整时，要做的第一件事就是确定企业的性质和任务，即确定企业的经营领域。虽然在我国每个企业的营业执照一般都写有该企业的经营范围，但一般都规定得比较笼统，并不十分具体，但在企业内部，特别是在经理人员中，对这一问题应有一个统一认识，以便指导企业的全部生产经营活动。

我们的企业是干什么的？顾客是谁？我们的企业对顾客的价值是什么？我们企业的业务范围是什么？我们的企业应该干什么？这些听上去很简单的问题，正是企业必须时时作出明确答复的最大难题。有时在企业刚成立时这些问题还比较清晰，但经营一段时间后，企业逐渐扩大、增加了新的产品和新的市场时，它的经营领域和目标就会变得模糊起来。一个成功的企业应经常向自己提出上述问题，并且要能慎重地、全面地作出解答。

确定企业经营领域的意义在于：

1.保证企业内部成员对企业的生产经营方向认识一致，便于协同行动。

2.为企业应获取何种资源（如设施的建造、设备的购置、人才聘用、筹资方式等）提供依据。

3.在企业中便于形成共同语言和企业文化。

4.便于吸引志同道合的人才。

5.用以指导企业确定企业经营思想、目标及企业战略。

经营领域一经确定，要在相当长时间内保持稳定，以便于企业能够稳定地得到发展壮大。随着社会的发展、技术的进步，需求也在不断变化，企业经营领域也应发生变化。企业经营者应密切注视外界环境因素的变化，使企业经营领域永远追随社会需求和技术生命周期的变化及时进行新的调整，求得企业的生存和发展。

二、如何确定企业经营领域

确定企业经营领域由下述五个关键要素决定：

（一）企业的历史

每个企业都有在一定经营领域内实现自己目标、方针和取得成就的历史，为选择一个新的经营领域就必须要尊重企业过去历史形成的特征。

（二）企业领导人的偏好

每个企业的领导者都有他们自己的观念和见解，这些观念和见解会影响企业经营领域的选择。

（三）企业内外环境要素

它形成了企业的主要机会和威胁，这在确定企业经营领域时不能不加以

考虑。

（四）企业的资源

它能够使企业在某些领域内得以实现自己的目标，但同时又会限制企业在其他领域内难以实现经营目标。

（五）企业管理能力

企业经营领域的选择确定应当建立在企业的领导、计划、组织、指挥、协调与控制等管理能力的基础上，管理基础好，管理能力强，企业就能在较宽广的经营领域内顺利地实现自己的目标；管理基础差，管理能力弱，则只能实现范围较狭窄的目标。

三、确定企业经营领域应当注意的问题

（一）要用市场导向观念来确定企业经营领域

在《营销近视》一文中，莱维持提出了下述观点，即企业的市场定义比企业的产品定义更重要。他认为，企业经营必须被看成是一个顾客满足的过程而不是一个产品生产的过程。产品是短暂的，而基本需要和顾客群则是永恒的。马车公司在汽车问世以后不久就会被淘汰，但是同样一个公司，如果它明确规定公司的经营领域是提供交通工具，该公司就会从马车生产转入汽车生产。莱维持主张公司在确定其经营领域时应该从产品导向转向市场导向，表 4-1 列举了几个这样的例子。

表 4-1 产品导向和市场导向两种不同的经营领域定义的比较

公司	产品导向经营领域定义	市场导向经营领域定义
化妆品公司	我们生产化妆品	我们出售希望和美丽
复印机公司	我们生产复印设备	我们帮助改进办公效率
化肥厂	我们出售化肥	我们帮助提高农业生产力
石油公司	我们出售石油	我们提供能源
电影厂	我们生产电影片	我们经营娱乐
空调器厂	我们生产空调器	我们为家庭及工作地点提供舒适的气候

在定义企业经营领域时，企业领导人要避免两种倾向：一种倾向是过于狭隘，另一种倾向是过于空泛。例如一个钢笔厂，它可以把自己视为一种小型书写工具的公司，由此它就可以把业务扩大到生产钢笔或打字机等其他方便书写的工具，这样的定义就过于狭窄了；如果它把自己视为一种生产办公室自动化工具的公司，它就可以除生产打字机外还可以生产复印机、计算机等，这样的定义就比较合适；最广的业务概念是把自己视为一个通讯公司，而这对于一个铅笔制造企业来讲则显得太空泛了。

定义经营领域时应能激发起企业内员工工作的激情，使得企业的全体员工能认识到他们正在为人民的美好生活作出贡献，他们的工作是有意义的。如一个化肥厂，可以把它说成能提高农业生产率，为全国人民及世界人民提供食品，那就会使员工产生一种新的目的感。如果把生产吸尘器的企业说成

是为广大人民创造一个清洁、健康的生活及工作环境，则员工们工作起来会感到一种鼓舞。

（二）从顾客和市场需要出发确定经营领域

要确定企业的经营领域，必须从顾客和市场出发，具体分析两个问题：一个是我们的企业是干什么的？一个是我们的企业应该是干什么的？

分析企业是干什么的，其目的是为了明确现在企业从事的是什么事业。在过去计划经济体制下，这是不成问题的。我们的企业是干什么的，从我们的厂名、隶属关系，从国家给企业规定的任务中就可以看得非常清楚。但在现在实行社会主义市场经济后，我们企业的厂名、隶属关系、国家给企业规定的任务等等却不能完全概括我们企业的经营领域。现在企业有了经营自主权，可以搞联合，可以搞多角化经营，可以向别的行业投资，结果经营领域问题就提到了企业经营者的面前。要搞清楚我们的企业是什么，这个问题看起来容易，实际并不十分容易。究竟你的企业属于什么行业，有时候并不十分清楚，有一家制作窗帘的企业，由于当地社会及家庭对窗帘的需求有限，使企业经营陷入困境，咨询专家来厂调研后提出“你这个企业是一个制作遮挡光线产品的企业。”由此企业经营者获得了对自己企业的一种新的认识、新的理论，引起了该企业非常大的改革，从而开发出遮挡光线的仪器、设备及用品，使企业起死回生。由此说明弄清楚企业是什么这一问题的重要性。

要弄清企业是干什么的问题，就要从以下四方面进行分析：

1.谁是企业的顾客？从战略角度看，企业有两种顾客：一种是产品和服务的最终使用者；还有一种是与最终使用者有关的非最终使用者，如生产电子计算机的企业既要使直接使用电子计算机的人想要买，又要使各企事业单位的高层领导者想要买。因此企业必须认真分析谁是自己的顾客。

2.顾客在哪里？一个企业不了解自己的顾客在那里，就会盲目行动。尤其当企业的原有顾客发生转移时，企业若没有发觉，就可能失掉自己的服务对象，如在城市生活水平提高后，原来为城市服务的中低档服装、家俱等消费品的顾客转移到了农村，对于生产这些产品的企业来讲，或者放弃中档产品的生产继续面向城市，或者继续生产中低档产品转而面向农村，或者高中低档产品都生产既面向城市也面向农村。

3.顾客买什么？企业管理人员常常把自己企业产品的质量好坏作为顾客考虑购买的动机，实际上这种认识有时与实际不符。例如一件衬衫对一些人来说，重要的不是它的耐穿性而是高级款式、时髦的样子，如何与西装颜色相匹配，价格只是次要的因素，而对另一些人来说，首先考虑其耐穿性及价格，款式则是次要的。因此顾客所购买的不是产品本身，而是一种对需要的满足。表面上不同顾客买的都是本企业相同的衬衫，有的顾客是为了御寒，有的顾客则是为了取得声望、名誉和地位。企业弄清了顾客买什么的问题，就能正确确定自己企业从事的经营领域，也才能搞清楚自己的产品在与什么产品竞争。

4.我们的企业将会成为什么样子？这一问题的提出主要是为了弄清在企业环境发生变化时对企业的经营领域会发生什么影响，估计出市场的潜力及发展趋势。

分析企业应该是干什么的问题，其目的在于了解有什么新的经营领域，企业可以创造些什么机会，使企业明确企业经营领域应当有什么样的变化才能使其得到更好的生存和发展。主要从以下三方面进行分析：

（1） 需要变化及科技的迅猛发展为企业提供了哪些新的经营领域。如科技通信事业的发展带来电子计算机硬件及软件事业的大发展，这一新的经营领域会给企业带来新的变化。

（2）社会、经济等方面的改革为企业提供了哪些新的经营领域。如我国实行经济体制改革后出现了房地产市场、股票市场等，这些新的经营领域也为企业提供了新的机会。

（3）企业应当淘汰哪些没有前途的经营领域。如果企业不及时淘汰衰落的领域，将浪费企业的资源，也使企业没有力量去开创新的经营领域。要确定哪些经营领域应当淘汰，必须对现有产品、市场需求、销售渠道、订价促销手段等问题作系统分析，看是否还有继续经营前景，最终作出慎重抉择。

在分析了以上两方面问题以后，还要看企业所选择的经营领域是否符合国家产业政策。凡被国家列为重点发展和优先支持的行业，如能源工业、交通运输工业、基础原材料工业等都会受到国家支持，而被国家列为限制发展的行业，则不论其企业的经济效益如何，一般都不是国家积极支持的对象。对国家产业政策明令禁止发展的小烟厂、小酒厂、小棉纺厂、小炼油厂、小加工厂等，国家要促其关停并转，实现产业结构优化。从宏观上来讲，新兴产业、高科技产业均属于“朝阳”工业，一般有发展前途。污染环境严重、产品技术性能差、能耗高的产业，如严重污染环境的某些化学制品行业，以宝贵土地资源为原材料的某些建材行业，都属于“夕阳”工业，其发展前景不乐观。企业应当选择有发展前途的“朝阳”工业。

（三）要在行业内的纵向分工中选择经营领域

已经初步确定了大致的经营行业之后，还要在行业的纵向分工中选择企业经营的具体范围，例如钢铁行业的纵向分工是：采矿—炼铁—炼钢—轧钢—机器制造等。企业根据内外环境分析，可以在这些纵向分工中确定自己企业能够提供的产品及目标市场，找到自己最有利的经营领域。

由于企业内外条件总有不同程度的变化，因此经营领域不应规定得过于具体、狭隘，否则就不能适应环境的变化，限制企业成长发展。当然也不能规定得过于广泛，这样就不能体现出本企业区别于其他企业的特点而失去其应有的指导意义。

（四）要找最能发挥本企业特点的有利的经营领域

大多数企业经营者在选择经营领域时经常发生两种错误倾向：一个是企业经营者已习惯于从企业原有产品及原来的经营领域来观察周围的环境，他们有的观念延袭已久，这就限制了他们的眼界，很难再有新的经营领域的开拓；二是企业经营者过高估计自己企业的实力，盲目乐观，开辟了许多新的经营领域，甚至避熟就生、扬短避长，脱离了本企业所熟悉的经营领域，向一些完全陌生的行业投资，结果消耗了大量的人力、物力资源，经营效益下降。

为避免上述两种错误倾向，企业经营者一方面要跳出企业原有产品或经营领域的局限，根据企业所处的外部环境及内部条件，根据社会需求、企业当前掌握的技术及目标市场状况，决定企业的经营领域；另一方面，企业经营领域的数目应尽量少，实事求是地估计自己的企业实力，不能不切实际地盲目扩大企业的经营领域。如果经营领域数目过多，将严重分散企业资源及管理人员的精力，不会取得经营上的成功。应当紧密结合本企业的优势及特长来选择经营领域。

（五）寻求多处有利的经营领域

在寻求多处有利经营领域时要考虑经营领域的协同作用。如目前许多大饭店不仅为居住在本饭店的旅客服务而且还为社会上的顾客服务，饭店开有冷饮店、舞厅、健身房、游泳池、对外餐厅、小吃店等，随时为本店顾客和来到大饭店的社会上的顾客服务，在经营上起到了协同作用，企业应根据自己实力及条件努力扩展对自己有利的经营领域。

第二节 企业经营思想

一、企业经营思想的概念

企业经营思想是指正确认识企业外部环境和内部条件、指导企业决策、贯彻企业方针、实现企业目标、求得企业生存和发展的思想，即企业从事生产经营活动的基本指导思想。企业经营思想的性质可以由以下三个方面来说明。

（一）企业经营思想是企业经营的哲学

在企业经营中有两种生产经营的要素是非常重要的，一种是“看得见的要素”，如企业的人才、资金、技术、设备等；还有一种是“看不见的要素”，即企业经营思想、信念、机制、手段、方法等，而“看不见的要素”往往比“看得见的要素”更重要。我国企业成功与不成功的大量实例足以表明：同样的物质基础、同样的外部环境的同一个企业为什么因为其内部经营机制发生了变化而产生不一样的经营结果？为什么技术设备相同或差异不大的两个企业却能生产出性能质量差异较大的产品？这说明经营者的经营思想、经营观念在企业的发展中起着极为重要的作用。现在科学技术是第一生产力的观点已普遍被人们所接受，而使科学技术转化为生产力的正确的经营思想及管理观念则尚未被人们普遍认识，也没有提高到应有的高度。企业经营者应十分重视正确经营思想的建立并使其在经营过程中发挥应有的作用。

企业经营思想是处理各种矛盾和问题的依据。企业在生产经营过程中会遇到各种各样的矛盾和问题，只有有了正确的经营思想、管理观念，以此作为一个解决问题的基本依据，才会使企业在时刻变化的经营环境中，正确妥善地处理不断发生的各种矛盾和问题。

企业经营思想是企业领导人的企业观，这种企业观的形成首先是由企业所处的社会经济制度及周围环境等客观因素所决定的，同时也受企业领导人的政策水平、科学知识、实践经验、思想方法、工作作风等主观因素的影响，受企业领导人自己人生观、世界观的影响，因此企业领导人加强自身人生观、世界观的修养是极为重要的。如果企业领导人自身没有一个正确的人生观、世界观，则其企业观必然也缺乏正确性。

企业经营思想是企业文化的集中体现。企业文化是企业在长期生产经营活动中自觉形成的，并为全体职工所认可和接受的共同理想、价值观念和行业准则的综合体现。企业经营思想是企业在社会主义市场经济条件下通过生产经营实践总结出来的，反映了一个企业共同的经营理念，这种理念也是一种企业群体意识，成为企业文化的一个重要组成部分。一旦违背了这一理念，职工不仅会受到群体压力，而且本人在心理上也会感到内疚。

例如日本松下电器公司，它是由松下幸之助等 3 人生产销售灯泡插座和插头作为开端，发展到今天已拥有职工 19.3 万人（包括 162 个子公司在内），年销售额 417 亿美元，纯利润 16.2 亿美元（1991 年数字）。为什么该公司从 1918 年成立至今，企业经久不衰？其中重要的原因之一是它有一个正确的经营思想，特别是松下电器公司在经营中以下的一些重要思想对于我们树立企业使命感和正确的经营观念，值得研究和借鉴。

1.企业是公有的，经营好企业是企业家的责任。

2.产业人的使命就像“自来水”那样，向消费者向社会源源不断地提供

质量、性能优良的产品，提供优质服务，使物质不断丰富，使贫穷逐渐消除。

3.企业经营的目的不是为了赚钱，但确保适当的利润则是义务——为了投资者，为了职工生活福利的改善，为了扩大再生产，为了回流社会。

4.为了确保利润，同时确保产品竞争力，必须千方百计地降低成本，完善经营管理。

5.造物之前先造人，重视人才培养。

6.经营者应从长计议，超越自己的任期。

7.经营者应率先垂范，先苦后乐，具有一切责任在我的觉悟。

8.经营者不应怨天尤人，而应认为社会是公道的，相信路就在自己的脚下。

（二）企业经营思想的着眼点在未来

企业经营的核心问题是企业未来的生存和发展，世界上著名企业家把经常地、系统地研究明天作为企业的首要课题，也只有这样才能保证企业在迅速变化的国内外环境中生存和发展下去。

企业经营思想是制订企业经营战略的基础，许多事实也证明，有什么样的经营思想就会有什么样的经营战略，在正确的经营思想指导下制订出来的企业经营战略能使企业兴旺发达；反之，可使企业一既不振，甚至被淘汰。因此，企业经营思想决定了企业的生死兴衰。

全世界成功的企业家都具有远见卓识的共性，企业家应当比一般人看得更早一些，看得更远一些。领导者之所以成为领导者，是因为你的政策不在于今天为人们所接受，而在于明天为人们所认可，作为企业领导人应当成为具有战略思维的人。

日本日立公司的经营思想是“诚、和、开拓者精神”。“诚”的意义反映在经营理念上就是表示产品的信赖度，即公司要诚心诚意把质量最佳的产品奉献给顾客。“和”的意义反映在经营理念上，就是要求所有日立公司的员工凝聚成一股强大的团结力。日立公司有 11 个事业部、27 个工厂、8 个研究所，而对这样巨大的组织体，必须要有“和”的精神，才能产生力量。“开拓者精神”的意义反映在经营理念上就是表示要继往开来、先忧后乐、不停止突破的精神。日立公司成立至今已有 70 多年历史，并没有老化与衰落的现象，一直在世界电机、电子业保持一定的地位。日立公司创始人小平浪平终生信奉一句话：生不满百年，常怀千年忧。这是他对企业经营及研究发展的理念，他对任何事情都持长远观点。1942 年，当时正是马达、发电机、高压送电等机器最畅销的时候，可是日立公司已从事半导体、电脑及原子能方面的研究了。

（三）企业经营思想表明了企业经营的重点及企业家的价值观

综观许多成功企业的经营思想，都反映了企业领导人的理想、信念及企业经营的重点。有的企业着重于调动员工的积极性，要把企业办成员工安居乐业的场所。有的企业要生产第一流产品、提供第一流服务、创造第一流效益、造就第一流人才。有的企业追求技术创新，以此业吸引人才；开发新产品，以此来吸引顾客，等等。总之，不管企业经营思想如何表述，都反映了企业领导人特定的指导思想及价值观，这对突出企业经营战略的重点具有重要的指导意义，也反映了企业经营所要达到的理想境界。

例如，美国国际商用机器公司（IBM 公司）的经营思想是三条：①尊重个人发挥天性；②顾客至上，服务第一；③追求卓越，完善主义（即在任何

情况下都用最高的标准、尽善尽美的服务以达到顾客满意）。该公司始终把服务放在第一位，IBM 公司最著名的广告是“ IBM 意味着最佳服务 ”，该公司总经理华特生认为这是 IBM 公司有史以来最好的广告，因为它很清楚地表达出 IBM 公司的经营哲学——提供世界上最好的服务。在世界上任何地方，IBM 公司的计算机如果出了故障，该公司保证在 24 小时之内赶到出事地点（在美洲则在 12 小时之内赶到出事地点），并在现场进行修理。有一次美国亚特兰大兰尼尔公司使用的 IBM 公司的计算机发生故障，IBM 公司在接到电话 8 小时内，从美国、欧洲、加拿大、拉丁美洲请来 8 位专家赶到兰尼尔公司，对该公司计算机进行会诊，这件事本身使兰尼尔公司经理很受感动。从而使 IBM 公司与用户之间建立起良好的信任和深厚的友谊。IBM 公司就是把提供最佳服务放到公司经营的最重要的位置，甚至超过了它对技术开发、降低成本的重视程度，反映了该公司经营的重点和企业家的价值观。提供最佳服务的思想，已成为该公司制订战略的基础，也是使该公司不断取得成功的关键。

企业经营思想包括多方面的内容，根据我国大多数企业实际情况及其外部环境条件，作者认为应当树立八个思想观念，即信息观念、时间观念、竞争观念、创新观念、质量观念、效益观念、长远发展观念及金融观念。

二、信息观念

（一）什么是信息？

信息这个词是本世纪 20 年代当通信成为科学研究的对象时才作为现代科学的概念出现的，但什么是信息？在学术界，目前尚没有完整的统一的科学定义。有人认为信息是关于环境事实的可通信的知识，是人们对于客观事物存在方式和运动状态的认识及其表达；有人认为信息是具有新内容、新知识的消息；有人认为信息就是情报——所有对我们有价值的情报；有人认为信息是关于不确定情况的度量，如果某种事物出现的概率很小，而当一个消息报导了这个事物出现时，人们就感到很出乎意料，就以为得到了很多信息；有人认为信息是经过加工处理后有使用价值的数据。上述各种定义都从不同角度说明了信息的特征。

但是信息不同于情报，世界上对情报下的定义有 66 种之多，在日本把信息称之为情报，英文情报与信息通用一个词 Informa-tion。在我国现代汉语中，“ 情报 ”一般是指通过某种秘密手段取得的信息，情报的范围比信息窄，情报的传递具有机密性，传递手段往往有一定的特殊要求，情报的知识性及新颖性较信息的知识性和新颖性还要强。情报的得失常涉及国家在政治，经济、军事、外交上的重大战略决策。信息与消息不同，通常消息是指包含有某种内容和意义的音讯，从新闻学的角度来说，信息是消息的内容，消息是信息的具体表现形式，消息中究竟含有多少信息量，是依客观标准来衡量的。对于相信者而言，只有那些为某种目的、带有实用价值的、能为接收者了解认识并事先未知的消息中才包含有信息。信息与信号也有区别，信息并不等于信号，信号表现形式多种多样，如声、光、电等都可以用作表达信息的信号，因此信号是信息的载体，信息则是消息通过信号所表达的内容。信息也不等同于物质和能量，信息来源于物质和物质的运动，信息的产生、传递、储存、处理都离不开物质和物质的运动。信息也离不开能量，人们收集、转换、传递信息都需要能量，能量的作用在于做功，信息的功能在于提供知识。信息和数据既有联系又有区别，数据是已经发生的事物运动的反映和陈述，而信息是具有目的性和价值性的数据，只有经过加工处理才有可能转化为对人们有用的信息。作者结合企业经营管理的需要，建议信息采用如下定义：信息是基于某种特定目的，被搜集、加工或报告的事实。

（二）信息具有的特性

1.信息具有客观性。信息是事物的状态、特征及其变化规律的客观反映。由于事物及其状态、特征和变化是不以人的意志为转移的客观存在，因而反映这种客观存在的信息也带有客观性。

2.信息是需要传输和转换的。人类可以利用语言、文字、图象等信息形式和计算机代码、电信、广播、电视信号对信息进行转换，而且信息具有可传输性的特点。所谓传输，是从一处传到另一处，信息可以在空间上和时间上进行传输，促进人类对信息的开发和利用。在信息传输过程中，各种信息必须借助于声波、电波、光波、纸张、图象、磁带、胶片等物质形态的载体，才能为人们的听、视、嗅、味、触所感知，人们也才有可能识别和利用信息。没有载体就没有信息的传输，极而言之，也就没有信息。由于传递信息需要消耗一定的能量，因此信息传递在时间上有滞后性，所谓滞后性是指信息产生在其反映的事物之后。但信息又具有预示性，所谓预示性，是指信息发生

在它所预示产生的事实之前，例如天气预报、地震预报等。

3.信息是资源，信息是有价值的。信息如同资本、劳动力及其他物质资源一样也是一种资源，在当前科技革命的时代，信息已成为人类社会一种极力重要的资源，它与物质、能量并列为客观世界三大要素，并被认为是现代社会文明的三大支柱之一。所谓新的世界科技革命，其本质和核心是信息革命，它将带来社会生产力巨大的质的飞跃，也将引起社会各领域极为深刻的变化。信息是有价值的，信息的价值性和资源性都不是客观的东西，而是带着主观性和依赖性，它只对需求者才具有价值，才是资源，对不需求者则毫无价值。同一信息由于取得者的需求、理解、利用程度的不同，所产生的经济效益和社会价值也迥然不同。

4.信息具有时效性。信息是有寿命和时效的。信息的效用和价值与所提供的时间速度成反比，即信息一旦生成，其所提供的时间越短，价值也越大，因此应迅速传递、尽快处理才能转换成价值，而且信息的价值只有在信息的利用者采取一定行动的时候才能被认识和实现。传递迟缓会使信息降低价值或失去效用，同样如果不把信息用于某种行动也不会产生任何价值。领导者如果不善于抓住时机而是依据过时的信息作出决策，势必会导致决策的重大失误。

5.信息具有共享性。信息的共享性是指信息的共用性和分享性，信息的交流与实物买卖有本质的区别。实物买卖，买方所得的正是卖方所失的；而信息交流只作分享交易，这一方把信息卖给了另一方，这一方并没有失去信息，即另一方得到了新的信息，这一方并无所失，只是双方共享信息。

此外，信息还具有可开发、消灭、扩散、控制、储存、积累、压缩、展现、继承、延续等特性。

（三）信息在企业经营管理中的作用

1.企业管理者对信息需求的层次性。不同的企业管理者需要的信息不同，企业的高层领导者需要的是战略信息，中层管理者需要的是战术信息，而基层管理者需要的是业务和作业信息。战略信息大部分来自企业外部，战术信息一部分来自企业外部，一部分来自企业内部，业务和作业信息只来自企业内部。一般来说，战略信息寿命较长，战术信息寿命居中，业务与作业信息的寿命最短。战略信息的加工方式灵活，战术信息次之，业务信息加工方式比较规范。战略信息的使用频率和准确度低，战术信息居中，业务与作业信息使用频率和准确度均较高。

2.信息是正确进行经营决策的基础。企业经营者要作出适应环境的正确决策，尤其是要作出战略决策，除了依靠经营者的个人经验和直觉判断外，更重要的是必须掌握足够的外部环境信息和企业内部信息。这些信息必须要正确、可靠、及时，只有掌握准确而及时的信息才能作出正确的判断和决策，错误的或过时的信息将导致错误的判断和决策。从企业经营管理角度来讲，信息就是企业的生命。

3.信息是提高企业经济效益和竞争力的手段。信息是一种可以给人们带来经济效益的重要资源，因此对于一个企业家来讲，他的经营艺术就在于能够最敏捷地掌握信息资源，最有效地利用信息资源，从而创造出伟大的经营业绩来。由信息所具有的特征可知，要增强企业的竞争能力，最重要的是要增强企业的信息竞争能力，其关键在于要增强企业在信息的搜集、传递、加工、处理、利用上的竞争能力，因此要求企业经营管理者在信息的搜集、传

递、加工、处理、利用等方面要具有信息的敏感性，在任何时间和任何场合都能保持高度的信息意识，要求企业经营管理者既要有逻辑思维能力，能够根据搜集到的信息进行逻辑判断和预测，还要有形象思维能力，富于联想，勇于创新，这样才能提高信息的加工、处理、利用的效能，使其能发挥更大的经济效益。日本松下电器公司开发新产品的方法之一就是买专利，依靠这些专利技术创造出世界第一流的产品，赚取了巨额利润，而且在综合国外专利技术的基础上，进行再创造，又获得了属于本公司所有的大量专利，从而使松下电器公司经营规模不断扩大。日本不惜耗费巨资建立了全国及全世界的经济信息网，收集与分析当天世界各地金融市场及进出口贸易的信息，了解国内企业经营情况，从而能及时准确地分析企业的外部环境，做出恰当的决策，使日本的一些大公司的竞争力大大增强。

4.信息是企业统一思想、统一行动的工具。企业的一切活动均表现为物资流、资金流和信息流。信息不仅表现在环境预测、经营决策、市场营销、生产管理、计划与控制、原材料的供应等业务流程中，还表现在企业内生产、销售、技术开发、财务、人事等各职能部门之间。正是通过信息的传递和交流将企业内各部门各环节的各种人的思想与行动协调统一起来，为企业经营目标服务。

5.企业信息的沟通渠道还影响着企业的组织结构、权力关系和工作方式。企业的组织结构也是一种搜集、传递、加工、处理、利用信息的结构，企业内各种职位的权力及其相互关系，工作方式都受到它能够收集、掌握的信息量、信息内容和处理利用信息的能力的影响。从某种意义上来说，谁掌握了信息，谁能处理信息，准就掌握了权力。

三、时机观念

（一)什么是时机？

一舱来讲，时机是时间和机会的统一体，即任何机会都是在一定的时间范围里出现的。什么是时间？时间是运动着的物质存在的一种客观形式，是物质运动、变化的持续性的表现。什么是机会？机会是指人类社会发展过程中，发展主体内外部条件所提供的客观可能性。企业经营战略的时机是指外界环境变化带来的适合本企业特点、便于发挥企业自身优势的恰当的时候。

（二）时机具有的特性

1.时机具有客观性。时机具有物质性，它是不以人们意志为转移的客观存在，不管你是否意识到，客观可能性总是在一定时间范围内存在着的。如果我们能正确认识客观存在的时机，而且正确地利用了时机、取得了发展，就意味着我们抓住了时机；反之，如果我们错过了时机，我们的种种努力就会事倍功半，甚至会前功尽弃，出现危机。

2.时机是资源，时机是有价值的。时机如同资金、技术、劳动力等一样也是一种资源。企业的生存和发展除了取决于资金、技术、劳动力等资源以外，还取决于企业经营者对时机的把握能力。时机是有价值的，时机的价值性及资源性都不是客观的东西，而是带有主观性和依赖性，它只对需求者才具有价值，才是资源，对不需求者则毫无价值。同一个时机由于经营者的需求、理解和利用程度不同，所产生的经济效益也不同。从这个意义上来说，时机创造了商品，时机创造了财富，但时机并不直接表现为财富，时机是一

种可以利用的宝贵的无形资源，只有通过开发和利用，才能变成直接财富。因此对企业经营者来说，时机就是市场、就是优势。

3.时机具有不可存储性。像时机这样稀有珍贵的资源是世界上独一无二的，人力、物力、财力、技术等资源都可用一定方法在一定时间之内储存起来。森林、矿山等资源如果现在不开采，在一定时间之内始终存在着一种潜能，等到在将来使用它们的时候，再使其能量发挥出来。而时机却不具有这种潜能，时机的供应既无弹性也无塑性，无论你利用不利用时机，它照样流逝。时机作为物质运动的某种形态，是有寿命的。它也有其自身发生、发展、消亡的过程，有时时机的寿命十分短暂，稍纵即逝，所谓“机不可失，时不再来”、“当机立断”、“见机行事”等等说明时机不能积累、不能储存。人们只能认识时机，掌握及时利用时机的规律，更好地为社会及企业发展服务。

（三）时机在企业经营管理中的作用

1.企业管理者对时机需求的多样性。不同的企业管理者对时机的需求层次是不同的，企业高层领导者需要的是战略时机，中层管理者需要的是战术时机，而基层管理者需要的是业务和作业时机。按企业经营职能的不同，还可分为市场时机、投资时机、贸易时机、广告宣传时机，等等。按时间序列的不同可分为已消失的时机、现在时机、未来时机。按时机寿命周期长短不同分为长期时机、中期时机、短期时机或瞬间时机等。在市场经济条件下，以上各类型时机大量存在着，因此企业经营者不能只看到单个的时机而不注意多个时机并存的客观事实；在利用某个时机时，要同时注意到其他相关时机的选择和利用，也要注意到下一个时机的选择和利用；要善于从多个时机中选择最佳时机；要善于从时机的发展变化中把握时机；由于时机是多样化的，企业利用时机的方式和手段也必然是多种多样的。企业经营者应善于针对不同时机的特点采用不同的利用方式，从而促进企业的生存发展。

2.时机是企业获得生存和发展的有力手段。时机利用得好是可以给企业带来。巨大的经济效益的，因此对于一个企业家来讲，他的经营艺术就在于如何能够巧妙地利用一个又一个时机，使企业得到突飞猛进的发展。时机是有寿命周期的，一般来讲，在时机刚刚出现时，如果企业经营者立即采取行动，想利用此时机，但由于为时过早，企业经济效益下会很高，弄得不好，甚至会给企业带来损失；只有当时机成熟时，企业经营者又能够充分地利用时机，则会给企业带来很高的经济效益；当时机已处于衰退消亡过程中，企业经营者才加以利用，这时为时已晚，则企业经济效益较低；若错过了时机，不仅不会给企业带来任何经济效益，而且会给企业带来不应有的损失，这是企业经营者应负的责任。当我们力图把握时机争取发展时，竞争对手也在寻找和力图把握时机，争取其自身的发展，因而造成了企业之间对时机的竞争和相互制约。时机是在不断发展变化的，当一个时机被某一个或一批企业利用后取得了较好的经济效益，于是相当一批竞争者就会纷纷加入进来，也力图利用此时机，这时时机本身会发生变化，甚至会出现另一个时机。企业的高层领导者的任务就是不断监视时机的发展变化，从中捕捉对企业生存和发展有重大意义的时机，果断决策，争取胜利。

3.寻找、分析、选择、利用、调控和创造时机。企业经营者，尤其是高层领导者的任务就是寻找、分析、选择、利用、调控和创造时机。

寻找和分析时机，就是必须根据企业内部条件及经营思想，根据企业经

营战略有指向性地有目的地收集各种信息，从大量的信息中分析、搜索出对本企业有用的信息，把这些信息与企业内部条件结合在一起进行由表及里、由此及彼、去伪存真、去粗取精的认真分析，寻找外界环境的变化带来了适合发挥本企业的特点、发挥企业自身优势的恰当的时候，即构成了对企业经营极为有利的时机。

选择时机，在多种时机中要区分哪些是战略性时机，哪些是战术性或作业性时机，哪些是有利时机，哪些是不利时机，企业应当特别注意选择对自己有利的战略性时机，这是绝对不能轻易放过的。企业高层领导者在选择时机时应具有创造性思维，有时某些与企业发展看起来毫不相干的信息，却隐藏着重大的有时甚至是战略性的有利时机，这就需要企业领导者打破常规，独具慧眼，进行创造性思维，才能发现这种时机。因此，在时机筛选中，程序性分析是必要的，非程序性、反向的、甚至有悖常理的分析筛选也是不可忽略的。

利用时机，一方面是要作好组织准备，企业组织机构应当适应企业对时机的利用，甚至要进行组织调整，以确保时机被充分利用，达到发展企业的目的。另一方面，要作好行动规划，并立即实施。

调控时机，即企业必须随时监视时机随着环境的变化而变化的详细情况，并据此不断调整企业自己的行动，以便使机会的利用能取得更好的效果，同时还要注视竞争对手利用时机的情况。

创造时机，在时机产生、发展、消亡的过程中，人们可以以自己的实践活动影响时机的变化，从而创造出适合人们发展的客观可能性，这就是时机的创造。客观环境为企业提供的条件不总是尽如人意的，往往存在着制约或不足，这时企业不能坐等条件成熟再行动，应该考虑能否通过企业自身的努力，改善或补充环境所不具备的条件，使之成为企业可利用的时机，因此改善经营主体的自身条件是创造时机的重要手段。有战略眼光的企业家会不断地为企业的发展创造一个又一个时机，从这个意义上来讲，时机，总是属于有战略眼光的创造者！四、竞争观念

（一）什么是经济竞争？

经济竞争是指在市场经济条件下，各经济实体之间争夺经济利益的斗争。竞争大量地在商品生产者之间展开，竞争是它们之间为了争夺更好的生产、经营的有利地位，从而获得更多的经济利益而展开的斗争，竞争是一个历史范畴，它仅与市场经济相联系，伴随着市场经济的产生、发展和消亡，竞争也有其产生、发展和消亡的过程。竞争是社会生产力发展到一定阶段的必然产物，是市场经济的客观规律，决不只是资本主义的特有现象。

企业竞争的存在需要四个基本条件：第一是个别物质利益的存在，只有整体利益而没有个别利益，企业就没有参与竞争的动力；第二是机会的有限性，如果市场需要的机会无限大，企业就无需竞争；第三是企业之间存在着个体差异，有差异就有优劣之分，如果任何企业都没有特有的优势，有限机会就无需通过竞争来分配；第四是商品交换过程中供求双方都具有自主选择权和充分的选择余地，企业在竞争中能否取胜，不单取决于企业自身的主观愿望，而主要取决于社会判断，社会的判断是通过交换双方的自主而充分的选择实现的，交换双方的自由选择是竞争实现的基础。

（二）市场竞争具有的特性

1.竞争具有客观性。在市场经济条件下，竞争并非由人们主观臆造的，不是兴之则有、不兴则无的东西，它是由商品经济内部的矛盾、差异、不平衡所引起的，是势所必至的客观存在。对竞争人为地封锁、堵塞、窒息，就会受到客观规律的惩罚，给国民经济带来不良后果。这种矛盾、差异及不平衡表现在两个方面：第一，不仅总需求和总供给之间存在矛盾或不平衡，而且消费结构和生产结构之间也同样存在着矛盾和不平衡，消费者对生产者总有择优的要求，生产者一时满足了消费者的要求，消费者又提出了更高的要求，这实际上就是竞争；第二，生产者内部及消费者内部也存在着矛盾和差异，企业之间由于生产设备的技术水平不同，劳动者熟练程度不同，经营效果及取得成就的不同，因而会引起竞争，消费者之间存在着收入多寡和消费水平不同，也会引起竞争。由此可见，只要存在商品生产，供求规律和价值规律就起作用，竞争就不可避免。

2.竞争具有排他性。即竞争的各方都具有利己性，都力求排斥对方，使自己能取得优势或最先达到某一目标。这种排他性无论在生产者一方还是在消费者一方都存在，在生产者之间的排他性主要表现在产品规格、质量、服务、新产品开发、营销、资源及信息等方面的竞争，在消费者之间的排他性主要表现在信息、价格、购买批量等方面的竞争。

3.竞争具有风险性。竞争是各方实力的较量，实力较弱者就会有竞争失败和受损失的可能性，同时竞争也是思想观念、计谋、胆略和智慧才干的竞争，智慧较低，思想观念、计谋、胆略略逊一筹者也会有较大的风险。竞争愈是剧烈的领域风险越大，但获利往往也愈高，对竞争者的吸引力就愈强。

4.竞争具有公平性。即在正常的竞争条件下，社会给每个商品生产者提供了大体均等的竞争舞台和机会，谁能抓住并利用好时机，谁能施展自己的才能，谁就能取胜。在正常的竞争条件下，物美价廉、优质服务、经营管理水平高等因素永远是企业取胜的共同实力标准。竞争者被市场一视同仁地优胜劣汰，因此竞争是严峻而无情的，却又是公平的。

（三）竞争对企业经营的作用

1. 竞争给企业注入了强大的动力，是促使企业增强实力、提高企业素质的基本手段。竞争的过程是企业不断实现自我完善、自我发展和增强自身活力的过程，因而竞争也大大提高了企业职工素质、技术素质及管理素质。

2.竞争给企业带来强大的外在压力，促使企业提高劳动生产率。竞争使企业在市场直接接受广大消费者的评判和检验，因此竞争能及时暴露企业的缺点，促使企业采用先进的科学技术，改善企业的生产条件；促使企业节省人力、物力、财力，使人尽其才、物尽其用、财尽其效，努力降低成本，同时也促使企业更进一步提高企业经营管理水平。因此竞争压力就像一根无情的鞭子，抽打着企业拼命向前快跑。

3.竞争可以促进人才的培养。企业竞争分为三层次：第一个层次是产品竞争，哪个企业产品物美价廉，哪个企业竞争力就强；第二个层次是企业科学技术的竞争，因为产品物美价廉的实质是产品的技术要先进，哪个企业掌握了新材料、新技术、新工艺，哪个企业竞争力就强；第三个层次是企业人才的竞争，因为先进的技术是要靠人去发明，也要靠人才去掌握，因此企业竞争的实质是人才竞争，哪个企业拥有合适的科学技术人才及管理人才，哪个企业的竞争力就强。在未来企业的发展中，谁要在竞争中取得优势，关键不在于资金多少，工厂大小、自然条件好坏，而在于谁拥有更多、更好、更

有用的人才，以及如何能把这些人的聪明才智充分调动起来和利用起来。因此竞争必然引起对人才的渴求，促进人才的培养。竞争迫使企业和个人在市场经济的海洋里努力学习、积极钻研，掌握新技术，学习新经验，探索新规律，尊重知识、尊重人才的风气才能真正树立起来，一大批企业家及科技闯将才会涌现出来。

4. 竞争本身不是目的，而仅仅是手段和方法。通过竞争所要达到的目的是通过商品生产者和经营者的优胜劣汰，择优发展，来提高社会的经济效益。竞争既有积极作用，也有消极作用，竞争的这种两重作用一般是同时并存的，竞争确实能调动企业和个人的积极性，但竞争又具有自发性，在一定条件下又会导致生产的盲目性，从而加剧整个社会生产的无政府状态。竞争就是要择优，促进先进的东西发展，对落后的东西则具有淘汰作用，但在一定条件下，又可能产生经济封锁，不择手段，不讲职业道德，并走向垄断，保护落后的东西，等等。由此可见，竞争的积极作用和消极作用兼而有之，我们应注意发挥其积极作用，限制其消极作用，或使之转化。

五、创新观念

所谓创新，按照熊彼得的理解，是企业家抓住市场潜在的盈利机会，对生产要素、生产条件和生产组织进行重新组合，以建立效能更强、效率更高的新的生产体系的活动过程。创新的内容主要包括三个方面：一是技术创新，包括新产品的开发、老产品的改造、新生产技术或工艺的采用、新供给能源的获得，以及新原材料的利用；二是市场创新，包括扩大原有市场份额及开拓新的市场；三是组织创新，包括变革原有组织形式及建立新的经营组织。由于软技术概念的出现，我们一般将技术创新、市场创新及组织创新也统称为技术创新。因此技术创新也可以说是科技成果商业化的系统过程，创新链条中的任一环节出现障碍或断裂，都会使潜在的生产力转化为现实生产力的过程难以实现。技术创新的本质是科学技术与经济活动的有效结合，即以技术活动为手段促进经济高质量增长，以满足不断变化的市场需求。

技术进步包括基础研究、应用研究、开发研究、技术创新、创新扩散、技术水平递进六个大的环节。研究开发活动导致“发明”（新的产品工艺、经营和管理方法等），新的发明进入某一生产体系的第一次商业性应用即为技术创新，任何创新一旦进入市场，就有可能被其它企业接纳吸收和模仿，这就是创新扩散。任何科学发明，只有通过技术创新才能物化为现实生产力，通过创新扩散，才能提高宏观技术水平。

技术创新有四种动力要素，一是技术推动，科学技术的发展是一种永不停息的过程，它具有不断地在生产化和商业化之中寻找出路的内在特性：二是需求拉动，社会持续存在的消费需求，使企业看到潜在的盈利机会，诱导其有所作为，而有限的社会资源与无限扩张的需求的矛盾只有靠以技术知识物化与商品化来作为满足社会需求的基本手段；三是政府启动，政府通过自己的组织体系、政策体系、法律体系以及行为体系，用颁布优惠性或惩罚性政策来启动社会各层次的技术创新；四是企业家的创新偏好，企业家是技术创新的主体，企业家的远见卓识、敢冒风险、积极进取的人格特征，对于某些技术经济现象的好奇心，灵机一动，以及对市场利润的渴望，都会激励企业家去实施常人无法理解或不曾注意的创新行为。一般来说，技术推动奠定

创新生产化的可能，需求拉动构成创新商业化的条件，政府启动为创新提供适宜的政策与管理环境，企业家创新偏好使创新者内在潜能得以发挥。四种要素台一，构成了创新成功的天时、地利、人和。

技术创新是企业提高经济效益的重要途径。多年来，我国在科学技术方面整体水平有了提高，但大规模生产技术仍处于低水平，经济发展长期在“高投入一高消耗一低效益”中徘徊，发达国家和新兴工业化国家和地区的发展经验表明：技术创新是实现技术进步、促进企业提高经济效益、促进经济增长的根本源泉。

技术创新是企业适应市场竞争的必然选择。在商品经济条件下，企业若想在产品品种、花色、质量、价格上赢得竞争优势，不依靠技术创新的推动是不可想象的，技术创新是企业实现管理现代化的迫切需要。企业管理方式和管理水平受企业技术基础的制约，只有通过技术进步不断提高企业生产的专业化和社会化水平，才能强化企业管理由传统型向现代型转变的自觉性。

技术创新是企业生存和发展的根本要求。企业的发展不是一劳永逸的，不创新就意味着倒退。企业要永藻青春活力就必须接受技术的幅射，加速新技术成果的应用和现有产品的更新换代，以增强企业的应变能力，在市场竞争中立于不败之地。

六、质量观念

什么是质量？ISO8402-1986《质量——术语》标准中是如下表述的：质量 Quality：产品或服务满足规定或潜在需要的特征和特性的总和。“质量”定义由两个层次构成：第一层次是说产品必须满足规定或潜在的需要；第二层次是说在第一层次成立的前提下，质量是产品特征和特性的总和。这里的“需要”可以是技术规范中规定的要求，也可能是在技术规范中未注明的要求，但是用户在使用该产品时实际存在的需要。“需要”是动态的、发展的、相对的，依不同的地域、时间、使用对象、社会环境变化而变化。由此可知，质量定义的第一个层次所讲的需要，实质上就是产品（服务）满足用户需要，即产品的适用性，满足“需要”要用一些特征和特性来表征，即用可用性、安全性、可获得性、可靠性、可维修性、经济性和环境适宜等可以定量衡量的指标来表征。全部符合特征和特性指标要求的产品，就是满足用户需要的产品，所以“质量”的第二个层次实质上就是产品的符合性。

对产品质量应建立以下观念：

（一）质量的社会观念

现代产品质量观中的一个重要特点就是它的社会性，即产品的质量不只着眼于直接使用者的利益，而且涉及到整个社会的利益。工厂中机器设备如果质量不好，可能会造成设备和人身事故，产生大量废品，甚至使生产中断，也可能排出大量废气、废水和废渣，造成环境污染和各种社会公害。总之，人们的生活、工作和各种生产劳动都应受到“质量堤坝”的保护，一旦这座堤坝损坏了，就会给整个社会带来深远影响，甚至是可怕的悲剧，因此应当建立起质量的系统观点，例如汽车产品的质量，不仅要考虑汽车设计和制造中的质量，还要考虑到道路、司机、乘客、交通制度、货物特点、环境污染等因素，因此汽车质量是由多因素、多指标组成的质量系统，只有从系统的观点出发，全面综合地采取措施，才能真正达到所要求的质量目标。

（二）质量的经济观念

从整个社会来看，产品的制造既是社会财富的创造过程，又是社会财富的耗费过程。提高产品质量，一方面可以增加产品的使用价值，为社会带来节约，另一方面，产品在制造过程中又要耗费更多的劳动、资金及其他资源，在此使产品的制造和使用两方面总的耗费最少的质量水平就是产品最优的质量，或者说，产品最优的质量就是使社会总耗费最少的情况下确保对社会的最大的效果。这就是质量的优化观念，即产品质量不仅要同其技术性能而且要同它的制造和使用成本联系起来。

（三）质量的可靠性观念

产品的可靠性是指一个产品（系统，设备或元部件）在规定条件下和规定时间内完成规定功能的能力。所谓规定的条件是产品所处的环境条件、维护条件、操作或使用条件；所谓规定的时间通常是指产品的保险期，随产品对象、用途的不同而有很大的区别，有些产品的工作时间很短，如火箭发射装置的引爆系统等，其规定的时间是以秒来计算的，而有些产品（如海底电线等）则可能要求 20 年以上无故障地进行工作；所谓规定的功能是：产品完成预定的工作时不发生故障，同时要达到规定的性能指标。

目前以提高产品质量为中心的浪潮已席卷全世界。美国人认为，要重振美国经济只有靠美国产品质量，因为它关系到美国的生死存亡。日本人声称，他们已进入到质量经济发展阶段。由此看来，产品质量是一个国家经济实力的重要标志，是科学技术和管理水平的综合反映，是一个国家民族素质的体现。在当前国际国内市场激烈竞争的时代，产品质量是企业的生命，质量意识就是企业生命的灵魂。质量意识包括以下四方面内容：①企业必须有高度的质量责任感，即企业在产品质量上对国家、社会及用户承担责任；②企业必须有质量危机感和紧迫感，要高速发展经济就要高速提高质量，落后了就要挨打和受剥削；③企业必须有质量荣誉感，即努力追求生产优质产品应成为全体职工的精神支柱；④企业必须有质量道德感，即要使企业领导及全体职工树立质量道德观。当前在经营思想上要树立全面质量管理的思想，既不能采取传统的把关型的质量管理方法，也不能采用预防型的统计质量控制的管理方法，而应当采用进攻型全面质量管理的方法。进攻型质量管理的基本哲理是：社会总是存在着一个潜在市场，市场的需求是不断发展变化的，企业质量管理的任务就是要不断挖掘这个潜在市场，不失时机地推出新的质量更高的产品来满足市场的需求。

我国企业长期以来处于争资金、争原材料的数量型粗放发展状态，主要表现在：①物耗能耗大，每生产 1 美元国民生产总值，我国的能耗相当于印度的 1.65 倍，法国的 4.97 倍。世界先进国家机械工业钢村利用率在 80%以上，而我国最高水平的上海才 69%；②劳动生产率低，我国机械工业劳动生产率相当于美国的 1/12，日本的 1/11，电子工业劳动生产率相当于美国的 1/18，日本的 1/13；③产品质量差，1990 年 2485 个企业的 3457 批产品检验合格率为 76.9%，1988 年全国废品占工业总产值的 1.5%，工业废品造成损失 183 亿元；④经济效益差，1990—1992 年全国近 30%国营企业亏损，1984—1988 年各年度国有独立核算工业企业的资金利税率分别为 24.4%、23.8%、20.7%、20.3%、20.6%，可比产品成本降低率为—2%、—7.7%、—7.3%、—7%—15.9%。从以上情况可以看出，我国企业的发展是依靠大量消耗资源来支撑的。但由于资源的有限性，仅依靠粗放式外延发展显然是难

以持久的，必须转变为集约型的内涵发展模式，走以技术进步提高企业发展的质量的必由之路。

七、长远发展观念

战略不是为了某次事件的成败或短期发展而制定的，是一个较长历史时期内的相对稳定的行动指南，它需要一届或几届企业经营者坚韧不拔的长期奋斗。因为战略要管一个较长时期，比起那些只有短期内起作用的活动和措施来说，具有更深远的意义。有的事情，尽管从眼前看是有利的，但从长远看却大为有害。当然，未来是以当前为出发点的，未来发展趋势的推测也要以过去和当前作为依据，因此立足当前放眼未来，兼顾当前和未来的关系，是战略研究的基础。

长远发展观念包含两层含义：第一，要以国家经济发展战略为前提，深刻领会和贯彻党和国家一系列方针政策，然后根据企业自身条件选择经营战略目标，落实各项措施，动员企业所有人力、物力、财力去为之奋斗；第二，要处理好眼前利益与长远利益的关系。要重视长远利益，也要兼顾眼前利益，有时不得不割舍一部分眼前利益，而向企业更长远的发展方面投资，但有时又不得不适当减少一些长远发展方向上的投资，以满足职工的近期利益，调动职工积极性，为企业的长远发展而斗争，因此长远利益与眼前利益要努力作到有机地统一。

经营者必须具有一种勇气，他应该超越自己的任期，考虑、筹划、实践企业的长远发展战略，而不应该只考虑自己任期内的事情，这是由企业战略的长期性所决定的，同时也是为了经营者、职工、股东、消费者的利益，企业必须取得永久的发展。

八、负债经营观念

当企业对资金的需要量超过了自有资金拥有量时，也就只能负债经营了。所谓负债，是指债务人对债权人所承担的支付货币、物资或劳务等的义务。所谓负债经营是指企业作为债务人有偿地使用债权人的资金从事生产经营活动以获得利润的一种经营方式。当前社会主义资金市场正在逐步开放，形成多渠道资金来源，除了国家银行贷款和国外资金贷款外，有的企业开始发行债券、股票，在一部分城市开放了证券市场，投资主体逐渐由国家转为企业，使企业处于一个负债经营的环境中，这是社会主义市场经济发展的必然结果。

（一）负债经营的特征

1.负债经营的前提条件是所有权与经营权相分离。仅有债权、债务关系并不一定就形成负债经营，只有债权人让渡了资金（资产）使用权，以获取一定的利益，债务人有偿使用债权人的资金，并用于经营的需要，才能成为负债经营。所以在负债经营中存在着所有权与经营权相分离的关系，债权人是资金所有者，但不一定要参与企业的生产经营，而企业经营者，即资金经营者，要对债权人负责，保证资金的不断增值。同时资金所有者对资金的使用方向有绝对的权力，而资金经营者也对资金有支配和运用的权力。

2.负债经营依赖于市场经济的发展，又以促进市场经济发展为目的。负

债经营是一种客观的经营方式，只有市场经济发展到一定阶段才产生，并从它一开始产生就表明是适应市场经济发展的需要，是为了扩大生产规模和经营能力，同时负债经营又使企业有效地利用资金，提高劳动生产率，是促进市场经济发展的一种有效的经营方式。当然企业负债经营的存在和发展，需要有一定的外部条件，有一个适宜于这种经营方式的良好机制。

3.负债经营要以特定的偿付责任为保证。负债经营的企业的负债必然带有偿付的责任，这种责任的履行不仅要依据负债约定来偿付，而且有的还需要担保与抵押，在企业经营不善直至破产时，仍要按有关规定以企业的资产偿付，体现了资产与负债的合一性。负债经营的这一特征，说明了企业负债比例要同企业获利能力和偿债能力相适应。

4.负债经营具有时间性、定额性和潜在效益性。企业对外负债要付出一定的代价，即利息、商业折扣和现金扣扣等，这些代价都是时间的函数。企业必须按时间定额支付，否则就会影响企业信誉。若企业偿债信誉低下，就会增大举债成本。负债经营的效益性表现在两方面：一是负债经营所所得的利润一定大于负债成本；二是负债成本什人当期的产品成本或作为当期的利润成本从销售收入中减去。在目标规模经营的条件下，负债经营企业同全部利用自有资金经营的企业相比，成本增高，利润减少，从而上缴所得税减少，企业可获得潜在利益。

（二）负债经营的五种类型

1.全额负债经营型。即企业生产经营所需资金全部通过负债方式取得，这是一种非常极端的负债经营企业。一般来说，存在两个问题，即：一是负债比较困难，债权人特别是重大债权人要对企业投资项目进行严格的可行性分析；二是全额负债经营企业的风险性极大，这类企业一旦亏损就十分被动，往往直接导致破产。

2.高比例负债经营型。企业负债总额占资产总额的比率在 70%左右。企业债务负担重，风险较大，若经营不善就可能导致破产，因此对高比例负债经营型企业要加以限制，对这种企业要增强资金增值能力。

3.适度负债经营型。即企业举债资金的多少是根据企业经营需要、获利能力和偿债能力等多种因素确定的合理额度，一般来讲，适度负债经营企业的负债对资产总额的比率在 40%一 50%之间，最多不得超过 60%。当然对一个企业来说，究竟以多大比率才是适度的，这要受企业在一定时期内的经营状况、财务状况及国家政策的限定等因素的综合制约。总之，其衡量标准应是在国家政策允许的范围内，以取得最佳的债务资金使用效益为界，所以适度负债是负债经营的最佳状态，对国家和企业都有利，应大力提倡。

4.低比例负债经营型。负债总额占资产总额的比率一般在 20%左右，即企业债务负担较轻，风险较小，债权人的债权保障较大，这对那些不愿冒风险且经营状况不佳的企业是应该提倡的。

5.无负债经营型。即企业的生产经营全靠自有资金，没有任何负债，这也是一种极端的企业，在我国企业中也不多见。

由以上从理论上对负债经营企业的类型的阐述可以看出，实现适度负债经营才是目标。大量实践表明：实现负债经营能够促进经济的发展，推动社会进步，但如不加控制和管理，巨额的债务可能造成大批企业破产，所以一旦企业被纳入负债经营模式后，决策者应当正确估算它本身的负债能力，然后再来筹划生产经营，进行投资决策和举债决策。有时由于有些企业经营者

为了摆脱生产经营危机，时常会冒巨大风险借钱融资，即使资金成本率已经超过平均利润率水平也在所不惜，造成对资金的刚性渴求，因此仅靠企业本身对负债经营进行自我约束，无疑会出现诸多弊端，因此客观上要求宏观上有一个负债经营管理机制，采用经济、行政、法律手段，对社会各阶层的经济负债行为加以必要的限制和管理，保证国民经济健康地发展。

（三）企业负债经营方式可分为五类

1.企业间的商业信用。这是以应付购货款和应付票据的方式从供货厂一家进行资金筹集的一种方法，即通过企业间的商业信用，利用延期付款的方式购入企业所需的产品，或利用预收货款、延期交付产品的方式，从而获得一笔短期的资金来源，其具体方式有付款票据、应付购货款。

2.信贷金融，这是通过向金融机关借款和对票据进行贴现而进行资金筹集的一种方法，这种方法能够比较容易而迅速地达到筹资的目的，其具体方式有票据贴现、短期借款、中期借款和长期借款。

3.证券金融。这是通过发行股票或公司债券而进行资金筹集的一种方法，主要用于筹集长期资金的需要。其具体方式有发行公司债券、发行股票。

4.租赁。现代租赁是一种商品信贷和资金信贷相结合的筹资方式，它是设备拥有者向需用者提供设备并收取一定租金而不改变其所有权的服务性经济活动。对需方企业来讲，它具有利用租赁业务“借鸡生蛋，以蛋还钱”的特点，以解决企业的资金不足，减少资金占用，发展生产，提高效益。目前租赁的形式很多，有经营租赁、代理租赁和融资租赁等。融资租赁是以融资为目的，向国内或国外租赁公司租赁设备，并按合同规定支付租金，对于租用设备企业来说，可作为一项负债，类似于长期贷款，租赁期满后可将设备退还出租单位，也可选择延期祖用或作价购人等处理方法，企业可根据对设备的需用情况、资金及租赁条件作出选择。

5.利用外资。利用外资是企业的又一个补充性资金来源，其形式很多，主要有以下几种：

（1）买方信贷：即由出口方银行直接向进口方（买方）或进口银行（买方银行）提供贷款。其做法是买卖双方以即期现汇成交，合同签订后，买方先付货款 15%作为定金，其余货款由出口方银行贷给进口方企业或进口方银行（由进口方银行再转贷给进口企业），并按即期现汇付款条件支付给出口方，然后进口方企业或进口方银行按贷款协议分期偿还出口方银行，并支付利息。使用买方信贷要签订两个合同，即贸易合同（买卖双方）和贷款合同（买方和卖方银行）。

（2）卖方信贷：由于买方付款要分若干年内分期偿还，为维持卖方正常生产，由出口方银行向出口方（卖方）提供贷款。一般作法是：买卖双方签订合同后，买方支付合同金额 10%一 15%作为定金，其余货款在全部交货或工厂开工投产后陆续偿还。进口方还款后，出口方再把贷款归还给出口方银行。这种信贷由于出口商要负担保险、利息、管理费用等都算在内，因此它比现汇支付的货价要高出 3%一 4%。

（3）补偿贸易：即出口方企业以技术、设备、培训人员和各项服务等方式向进口方企业提供贷款，待项目避工后，进口方以该项目生产的产品或双方商定的其他办法清偿贷款。

（4）外国政府贷款：外国政府贷款带有对外援助的性质，由政府预算开支，贷款利率比较低，年息一般为 2%—3%，贷款期限比较长，一般 20—30

年左右，可以分期偿还。

（5）国际金融机构贷款：国际金融机构是联合国的专门机构，联合国有四个国际性金融机构，即国际货币基金组织、世界银行及其所属的国际开发协会和国际金融公司，这些金融机构一般只对成员国提供贷款，这类贷款条件比较优惠。

当然，利用外资的形式还有合资经营、外商直接投资等方式，但这些方式并不属于负债经营范畴，在此不再赘述。

以上列举了五种类型的负债经营的类型，对企业来说，其负债的种类是多种多样的，是多种负债形式的组合，企业应根据自己的经营状况、资金状况及所具备的条件，决定本企业的举债结构，并随时间及企业经营状况的变化随时调整这一举债结构。

负债经营的好处是：第一，过去企业的资金主要靠银行贷款或财政拨款，随着生产的发展，企业对资金的需求量增加，过去靠计划渠道从财政、银行取得资金，这样在时间、数量和形态上都不能满足企业需要，也容易造成供给制的弊端，造成投资饥饿症，争相扩大投资规模。目前我国逐渐开放资金市场，这能够调动企业积极性，及时得到所需要的资金，可以加速增强企业实力，提高竞争能力，同时迫使企业把筹集到的必须偿还的有价资金，投入经济效益高的项目，从而也控制了经济效益不好的项目盲目上马。因此负债经营有利于效益好的企业更大的发展，使社会资源得到最佳配置；第二，有利于加强企业经营管理、提高企业经济效益。企业投资的资金中，借贷资金在投资中所占的比例越高，则企业自筹资金的投资收益越高。因此负债经营把企业推向了资金市场，使债务人和债权人都关心投资效益，提高企业在资金使用上的责任和压力，使企业要认真作好投资决策和筹资决策，作好项目可行性研究论证，以投资需要作筹资依据，预测借款利息率和企业盈利率发展趋势，注意偿还能力，处理好资金与物资、技术的相关关系，讲求时间效益，加速资金周转，努力提高资金使用效果；第三，有利于宏观控制。从宏观上来说，企业负债经营促使资金的积累和集中，促使资金流向合理，有利于中央银行改善宏观控制，有利于对外开放政策的实行。

九、人才开发观念

什么是人才？人才是指富有较高才能而又为社会进步作出创造性贡献的人。一般来讲，是指那些有才识学问或有某种特殊专长技能的人，在企业中是指那些有技术专长和有经营管理才能的人。由此可以看出：人才是个人才能与社会需要的统一，即人才的产生首先决定于内因，即人才要有知识和创造能力；同时人才的产生还决定于外因，是外界环境的需要，若才能遇不到适合的外界条件也无法取得成果，只有把主观能动性和客观环境需要结合起来，才能发挥人的最大创造性，展现人的最佳才能。

人才可分为四种基本类型：第一类是专家型，这类人才一般多在基础科学或应用科学的某一分支有突出成就，身怀绝技的工人也属于此类，可用图4-1 表示，这类人才的知能值很高，在某个学科的专门领域内造诣较深，但知识面并不大宽；第二类是中间型，这类人才一般从事应用科学研究，企业中的技术人员也属于此类，他们的视野开阔一些，可能涉及几个学科，而每个学科的知能水平都不及专家型人才高，但这类人才接触实际多，解决实际

问题的能力较强，可用图 4-2 表示；第三类是杂家型，这类人才知识面很广，但缺少应有的深度，这类人才可以广征博引，融会贯通，可用图 4-3 表示；第四类是 T 型，这类人才不仅在某个专门知识领域有较深的研究，而且又有较广的知识面，既有硬科学知识又有软科学知识，这是一种宝贵的人才，可用图 4-4 表示。过去有一种偏见，似乎只有专家型的人是人才，对第二、三、四类人才不重视，其实人才的不同类型正是社会不同需要的结果，事实上不同类型的人才都对社会作出了很大贡献。

图 4-1 专家型人才　　图 4-2 中间型人才

图 4-3 杂家型人才

图 4-4 T 型人才

企业经营者应当掌握人才成长的规律。一般来讲，人才成长决定于内在因素和外在因素两个方面，人才成长内在因素决定于德、识、才、学、体五个方面。

所谓德是指道德，可分为三个层次，即政治品德、道德修养、个性及心理品质，这三个层次是相互区别的，在人才成长和发展中具有不同的地位和作用，但又互相联系、互相制约、互相促进，我们在培养、选拔人才时，应选拔既要有革命化的政治思想，又要有良好的职业道德和社会道德，还需要有优良的个性及心理品质的人。政治品德主要作用于社会，道德修养主要作用于交往对象，个性及心理品质主要作用于本人。人的个性及心理品质比较隐蔽，一般不为人所重视，但它又是政治品质和道德修养的基础，有的人没有取得事业上的成功，倒不是政治品德和道德修养不足，而是个性及心理品质欠佳，这也是人才失败的重要原因之一。

所谓识是指见识，可分为三个方面，即：要看得清本学科领域发展方向及发展趋势；要能抓得住在本学科领域中的具有较大意义的攻关课题；要有比较清醒而准确的自我认识能力。有些人之所以没有做出应有的成就，并不是因为其道德、学问不行，而是因为见识不高，不能抓住学科发展和时代提出的课题进行研究。

所谓才是指才能，人才类别不同，所需才能不同，但才能中最重要的是创造才能，它包括两个方面：创造性思维能力和创造性的实践能力。

所谓学是指学问，不同类别不同层次的人才应有不同的知识结构和智力结构。

所谓体是指体魄，体魄健康在人才成长过程中占有重要地位。

以上五大内在因素之间的关系是辨证统一的关系，德是统帅，学是精神基础，体是物质基础，才和识是在体和学的基础上、在德的制约下发展起来的。学、才佳可成小才，德、识高方可成大才。

人才成长的外在因素取决于四个方面：①人一时关系，即人才与时代、与时机的关系；②人一地关系，即人才与大环境（生活地域）的关系、人才与亚环境（工作单位）的关系、人才与小环境（家庭）的关系，等等；③人一入关系，即人才与群众、人才与领导、人才与前辈、同辈、后辈之间的关系，等等；①人一物关系，即人才成长与物质条件的关系等。

综上所述，人才成长必须内外因素相配合，这是人才走向成功的必由之路。作为一个企业经营者就是要掌握被管理者的成长规律、成才特点，善于发现人才、尊重人才、用好人才、培养人才、用科学的方法考核人才，注意

企业中人才的合理结构配置，充分发挥人才的积极性和创造性，使企业在激烈的市场竞争中永远立于不败之地。

第三节 企业长期经营目标

一、企业长期经营目标的概念

企业经营目标是企业在一定时期内，按照企业经营思想，考虑到企业的内外条件和可能，沿其经营方向所要预期达到的理想成果。它经常以产量、品种、质量、销售收入、资金利润率和市场占有率等指标的未来发展规模和速度来表示。不同时期、不同类型的企业，确定经营目标的重点也各有不同。企业经营目标分长期经营目标、中期经营目标和短期经营目标三种，本节着重讨论长期经营目标。只有先正确地制定长期经营目标，在长期经营目标指导下，再来协调中近期目标，才能既避免目光短浅又使长期目标的实现有可靠的保证。长期目标是指导企业经营决策和各项业务工作的准绳，是分配资源时分清主次和轻重缓急的依据，也是衡量企业成就和内部工作成效的标准。

二、企业长期经营目标的内容

（一）企业盈利能力

企业经营的成效在很大程度上表现为具有一定的盈利水平，它通常以利润、资产报酬率、所有者权益报酬率、每股平均收益、销售利润率等指标来表示。

（二）生产效率

企业要不断地提高生产效率，它经常用投入产出比率、年产量、设备自动化水平等指标来表示，有时也会把产品成本降低率、废品率等指标作为企业生产效率指标提出来分析。

（三）市场竞争地位

企业经营成效的表现之一是企业在市场上相对地位的提高，特别是我国的一些大企业应当经常把在国际、国内的市场竞争地位列为一个目标，以测定其在竞争中的相对实力，它通常以市场占有率、总销售收入、准时交货、增加售后服务项目，顾客抱怨或不满程度及比率的降低等指标来表示。

（四）产品结构

所谓产品结构是指企业在特定的发展阶段，各种产品之间技术经济关系和数量比例关系的总和。

反映产品结构的指标，常用的有企业新产品产值占企业总产值比率、新产品销售额占总销售收入的比例、新开发产品数、淘汰产品数等。

（五）财务状况

企业财务状况是企业经营实力的重要表现，尤其是我国的许多国有大中型企业财务状况不佳，竞争力低、活力不强，因此应当把企业财务状况作为企业经营的一个重要目标，它通常以资本构成、流动资金、新增普通股、红利偿付、固定资产增值等指标来表示。

（六）企业的建设和发展

企业应适应内外环境变化的需要而不断发展，因此企业的建设和发展应成为企业长期经营目标中的一个重要内容。这方面的指标有：年产量增加速度，经济效益提高速度，企业生产规模的扩大，生产用工作面积的扩大，生

产能力的扩大，生产自动化、数控化、计算机化水平的提高，企业管理水平的提高等。

（七）企业的技术水平

企业在未来战略期内在技术上应达到什么水平，这往往也是企业长期经营目标中的重要内容，企业必须从现在行业中的实际技术水平出发，决定在未来战略期内的技术状态。这方面的指标有：应完成的开发和创新项目，新产品开发费用占销售额的百分比，新产品获得的专利数，等等。

（八）人力资源的开发

企业的发展不仅依赖于职工技术人员的数量增加，还依赖于企业内所有人员素质的提高，目前我国大多数企业内人员过多而人员素质不高，在这种情况下，在企业内实施战略是极为困难的。因此应注意对企业人员的培养，为职工提供良好的发展机会，不仅可以提高职工积极性，而且有利于企业吸引优秀的人才，为此企业人力资源的开发应作为企业长期发展目标。这方面的指标有：在未来几年内企业培训人数及培训费用，技术人员在全体职工中比例的增长，各种技术职称比例的增加，职工技术水平的提高，人员流动率、缺勤率及迟到率的降低等。

（九）职工福利

企业内职工的福利待遇满足状况对企业生产经营有直接的影响，这是企业经营的内在动力，是衡量企业经营效果的一个尺度，因此改善企业内人群关系和提高职工物质生活、福利待遇是企业长期经营目标的一个组成部分。这方面指标有：在未来几年内企业人均工资水平的提高，职工资金水平的提高，对有贡献的技术人员及其他人员的奖励水平的提高，职工生活福利设施加住房、幼儿园、小学、中学、食堂、浴室等条件的改善。

（十）社会责任的目标

企业作为社会中的一个子系统，对社会需有一定责任，因此企业只履行自身的经营责任是远远不够的，它还要考虑到社区、消费者、相关企业、社会整体以及国家的利益，因此企业不仅应有经济观念，还应具有社会观念、公众利益观念及人类生存与发展观念。企业的社会责任包括两个层次：第一个层次是企业生产经营的直接关系，主要是指与企业直接发生的多种社会关系，主要包括企业与职工、企业与供应企业（包括能源、原材料、零部件、设备、技术、资金等供应企业）、企业与销售企业（批发与零售企业）、企业与消费者、企业与竞争企业的关系，等等，企业要实现自己的经营目标，要使自己的产品得到市场实现，就必须调整好与供应企业、销售企业、消费者、竞争企业的关系，并支持他们的工作；第二个层次是企业生产经营的间接关系，主要是指企业的社会影响或企业的非市场关系，主要包括企业与国家各级政府、企业与各种社会团体组织（如妇联、工会、消费者协会、环境保护组织、宗教团体等）、企业与传播媒介（如报界、广播电台、电视台等）、企业与企业界赞助支持的组织（如体育界的各种组织、饯疾人组织、教育组织等）、企业与所在社区、企业与国际上的各种企业、团体组织的关系，等等。企业在力所能及的范围内也要支持政府及各种社会团体组织的各项工作。

在我国，有些大企业本身就起着一个社会的功能，虽然随着改革的深入，企业中有许多功能将会社会化，但企业长期目标中也还应包含有社会责任的目标。外部社会总认为企业的利益应当服从社会利益。即局部要服从整体，

应把消除污染、保护环境、提供就业机会、保持物价稳定、合理利用自然资源、资助当地社会公益事业等放在首位。而企业则往往认为，这些要求应在企业经营战略各方面平衡之后适当加以考虑，企业如果要满足外界社会的全部要求，则企业自身将难以生存、盈利和发展。当然企业利益与社会利益并非截然对立，在一定条件下是叮以统一的，但不可否认的是，庄现实生活中往往更多地表现为矛盾和冲突，也牵扯了相当一部分企业领导人的精力，此问题涉及众多方面的社会利益，相当部分也缺少客观标准，在经营目标制订中只能用财政资助、服务的天数、服务活动的类型等来表示。

以上这十项指标并没有把作为企业长期发展目标的全部内容都包括进来，每个企业仍可根据自己的具体情况列出适合于本企业的长期发展目标，也不是每个企业部需要按照上述十个方面的问题列出自己的发展目标，而应该根据企业的具体情况有重点地突出几项对企业未来发展具有关键作用的发展目标，这样可以集中企业力量把要办的事情办好。

三、企业长期经营目标体系

企业的总体经营目标是通过各部门和各个环节的生产经营活动来实现的，各部门根据自己的实际情况制订本部门的目标，企业将其汇总形成企业总体经营目标。同时企业从全局出发，提出企业总体目标再分解为若干中间目标和具体目标，经过自下而上和自上而下的反复讨论形成了企业经营目标体系，见图 4-5。

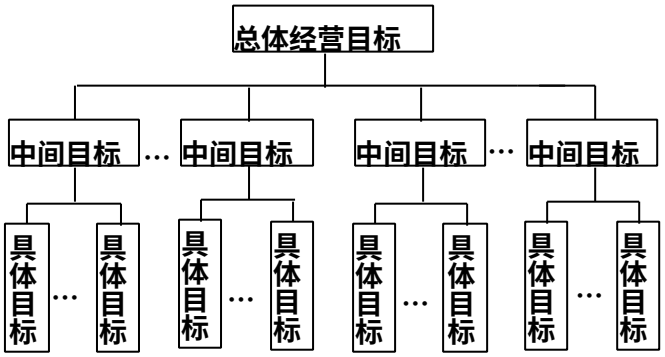


图 4-5 企业经营目标体系

企业总体经营目标是战略研究中必须首先明确的问题，没有战略目标，战略就失去了意义。根据企业的发展可以制订出许多目标，但其中必有一些带根本性的、对企业发展起决定性影响作用的目标，这些目标是全部目标的核心，对其他目标具有约束力和引导力，它们应该成为战略所追求的最高层次目标。

中间目标是介于总体经营目标和具体目标之间的过渡目标，它既是总体目标的分解和细化，又与具体目标紧密相联，它的作用在于协调总体目标与具体目标的相互关系，促进企业策略的有效作用和最终战略的实现。从中间目标与总目标的关系上看，中间目标与总目标同属于战略目标的范畴，前者是后者的现实表现形式，因此两者是内在统一的关系，即中间目标必须符合总目标的要求，其设置不应损伤总目标，但是中间目标是一些具体的政策目标，它们与总目标之间总会存在一些对立和冲突，所以在实际操作中也需要根据总目标对各中间目标变量进行必要的折衷和调整，把相互对立的目标变成既基本满足但又不能全部满足的变量，从而寻找出一个为每个中间目标均较满意的趋向。

具体目标直接体现了企业的具体策略，它集中反映了企业各种策略的技巧性和灵活性，同时又切合企业面临的实际情况。具体目标本身是应该能够精确地加以描述的目标，它能使执行者清楚地知道在什么场合应该怎么做，并可能对国标实施的结果进行检查和监督，以提高战略决策者进行正确反应的能力及战略的作用效应。一般来说，具体目标的选择应遵循目标一致的原则，即具体目标的实施应能带来实现战略总目标所期望的效果。

该目标体系的作用在于：它能指明企业在一定时期内的经营月标和方向；它能把企业内各单位各部门的活动联结为一个整体，可以提高管理效率和经营成果；它有助于改进企业的组织结构和职责分工；它能发动群众，把职工的具体工作与实现企业总目标联系起来，提高职工的主动性、积极性和创造性，使企业战略及经营目标具有坚实的群众基础；它能促进信息交流，强调自我控制、自我调节，改善了人际关系。

四、制订企业长期经营目标应当注意的问题

（一）应在认真分析企业外部环境及内部条件基础上制定企业经营目标

企业在建立长期经营目标之前，首先要明确本企业目前的状况，应当对企业内部的盈利状况，生产效率、竞争地位、产品结构、财务状况、企业建设和发展、企业的技术水平、人力资源开发、职工福利及社会责任等方面进行分析，提出目前本企业在行业中所处位置，找出企业优劣势。与此同时，对企业国际环境、宏观环境、中观环境及微观环境进行分析，对最可能影响本企业发展的关键因素利用各种预测方法作出发展趋势预测，找出外界环境变化对本企业经营的影响是什么？定出在这种内外形势下本企业的发展趋势及目标。在制订经营目标的工作中，企业目前存在两种倾向；其一是相当多的企业领导者都对本企业实力估计偏高，他们的自我感觉都要比企业的实际经营状况要好，自认为对企业内外情况已经掌握清楚，对未来企业面临的形势变化估计乐观，因而要求战略制订者提出超过实际可能的或比较冒进的战略目标，但战略实践已经证明，由于他们对外界环境了解不够深入，在信息又不是十分灵的情况下，决心很大，给企业带来的不是吉祥而是灾难，起码这样的战略执行不下去；其二是有些企业领导者习惯于在计划经济条件下企业的生产型管理状态，他们思想偏于保守，害怕竞争，对外部环境变化敏感及反应能力差，不会分析外界环境给本企业可能带来的机会和威胁，对本企业存在的巨大潜力不能作充分估计，他们希望战略目标宁可订保守些但决不能冒进，战略实践也已经证明，这种思想使企业丧失了许多发展机会，甚至永远处于亏损边缘。因此实事求是地对内外环境进行分析预测是制订战略目标的首要的关键步骤。

（二）应制订多种经营目标方案

由于客观环境变化的不确定性、预测的不准确性，因此在制订战略目标时应制订多种方案。一般情况下，可订出在外界环境及企业发展比较理想、不太理想，很不理想等三种情况下的企业战略目标的各项指标，在此基础上分析实现各种目标方案的可能性及其利弊得失，再根据企业实际情况提出一种方案供企业领导人定夺。在特殊情况下，例如在宏观经济紧缩、原材料价格猛涨、企业经营遭受重大挫折情况下，企业战略目标应如何调整，也应有各种储备应急方案放在总经理的卷宗内，这样才能做到防患于未然。

（三）应进行资源分析

在多方案战略目标的分析比较中，很重要的一环就是进行资源分析，即要研究企业在今后的战略期间内的资金、人力、技术等资源供应能下能满足理想战略目标方案的要求。相当多的企业领导者在初步确定了战略目标方案之后，经过资源分析才发现，由于筹集不到那么多资金，这一理想的战略目标方案是实现不了的。在进行资源分析时，过去较多地应用定性分析，至多只进行数量对比分析或预测分析，这种方法在企业规模较小、战略目标比较简单的情况下是可用的，且直观，迅速而简便，但在企业规模较大、战略目标比较多的情况下，就不能满足要求了，我们建议可考虑采用线性规划法、投入产出法，甚至用系统动力学模型或计量经济学模型等方法进行分析计算，其计算结果可作为企业领导人决策时的参考。

（四）战略目标设置应分为四个步骤

1.企业领导人与职工共同商定战略目标。企业领导人可预先提出一个预定的目标，再与各职能部门及职工讨论制订，也可由下级和职工提出，再由上级汇总，这两种形式相结舍也可以。总之，必须由企业领导人与职工共同商量决定企业战略目标，但作为企业领导人必须对面临的形势及企业能够完成的目标有一个清醒的估计，做到心中有数。

2.重新审议组织结构和职责分工。在战略目标体系中，许多中间目标及具体目标都要成为某些人的确切责任，因此在制订出企业战略目标之后，往往需要重新审查现存组织结构，作出若干变动，明确职责分工，尽可能做到一个目标只属于一个主管、一个部门，对需要跨部门配合的目标也应明确谁主谁从。

3.确立下级目标。在向下级传达明确战略目标后，要和下级商定他的目标，在商定中要采用平等、信任的态度，尊重下级，耐心倾听下级意见。要帮助下级发展一致性和支持性的目标，各级目标要有重点、有顺序，不能大多，目标要具体化、定量化，以便检测。目标既要有挑战性，又要有实现的可能性，要留有余地，目标太高，努力也完不成，会挫伤群众积极性，目标太低，不能鼓舞上气，要尽量使企业每个成员都感到在企业经营战略目标实施中大有用武之地。

4.上下级要就实现各项目标所需要的条件以及实现目标后的奖惩书宜达成协议，并授予下级以相应的支配人、财、物和对外交涉的权力。

（五）经营战略目标的确定

是一个战略决策的过程，因此在制订战略目标过程中都必须依靠由智囊机构、计算机系统和企业的决策集团组成的决策系统，三者缺一不可。智囊机构从计算机系统获取信息，又将它们加工后的信息存入计算机内，智囊机构从决策集团获得指令，又给决策者提供新理论、观点与方法，它与企业的决策集团保持联系又相对独立于决策集团，它就以这样的工作方式确保战略目标制订的科学性、客观性、完整性和有效性，从而避免非科学的、主观片面决策的失误。计算机系统可做趋势预测分析和各种定量计算，一般可以做到准确及时。企业的决策集团可凭借智囊机构和计算机系统的辅助，使思想获得优化（延伸、扩展、丰富、精细和强化），因此它在战略目标制订过程中始终处于支配的核心地位。要求企业决策集团成员具有较高的科学文化素质、合理的知识结构、较高的组织领导能力，从而在企业所处的复杂的内外环境中制订出科学的、有效的战略目标。目前我国企业中三元化的决策系统不够完整，这很容易导致决策的失败。

（六）战略目标制订及管理

企业要注意两点：①要特别重视人的因素，整个战略目标的制订是一种参与式的、民主的自我控制的过程，在此过程中，上下级的关系是平等、尊重、信赖、支持，下级在承接目标和被授权之后是自觉、自主和自治的。总之，在目标明确的条件下，人们能够对自己的工作负责；②建立战略目标体系时，总目标、中间目标和具体目标在方向上要相互一致，中间目标之间、具体目标之间也不能相互矛盾，要相互配合、协调一致，在各目标实现的时间上更不能相互矛盾，也要有顺序地相互配合、协调一致。以上两点十分重要，有的企业就因为在制订战略目标时，对人的因素重视不够或没有建立起严密的指标体系，最后导致失败。因此推行战略目标体系要有一定的思想基

础和科学管理的基础，要教育职工确立全局观念、长远利益观念，正确处理好国家、企业、个人三者之间的关系，否则容易滋长急功近利本位主义倾向。没有一定的思想基础，就可能出现只顾本部门、本车间、本班组的利益而不顾企业整体长远利益的现象。同时要求企业各项规章制度比较完善，信息比较畅通，才能做到相互配合、协调一致。因此，制订战略目标及推行战略目标体系的关键在于领导，要求领导改进作风，提高水平，发扬民义，善于沟通和协调，这样才能使各单位之间方向一致，目标之间相互协调支持，才能最后达成企业战略总目标的实现。

第五章　企业发展型战略

第一节　企业经营战略的基本类型

企业经营战略的内容丰富，形式多佯，为了选择战略的方便，可以将企业经营战略按其态势、规模、空间及企业性质等四方面进行分类。

一、按企业经营战略态势分类

可分为二种战略：

（一）发展型战略

企业发展型战略强调的是如何充分利用外界环境中的机会，避开威胁，允分发掘和运用企业内部的资源，以求得企业的发展。其特点是：投入大量资源，扩大产销规模，提高竞争地位，提高现有产品的市场占有率或用新产品开辟新市场，这是一种队战略起点向更高水平、更大规模发动进攻的战略态势。企业发展型战略主要包括：企业产品-市场战略，企业联合战略，企业竞争战略以及冈际比经营战略等四种。

（二）稳定型战略

企业稳定型战略强调的是投入少量或中等程度的资源，保持现有产销规模和市场占有率,稳定和巩固现有的竞争地位.这是一种偏离战略起点最小的战略态势，企业稳定型战略主要包括无增长战略和微增长战略两种。

（三）紧缩型故略

企业紧缩型战略是当企业外部环境与内部条件的变化部对企业十分不利时，企业只有采取撤退措施，才能抵住对手的进攻，保住企业的生存，以便转移阵地或积蓄力量，准备东山再起。企业紧缩型战略主要包括调整紧缩战略、转让归并战略及清理战略三种。

二、按企业规模分类

可分为两种规模：

（一）中小型企业经营战略

中小企业是指生产规模较小、生产能力较弱的企业。我国一般以企业职工人数、固定资产规模、产品批量等指标来区分大、中、小企业。过去认为人数在 100 人左右的企业为小型企业，100—500 人左右力中型企业、500 人以上为大型企业，但这一标准已不能准确反映现代企业的生产规模，因为随着科技进步，企业生产规模大小已不能以职工人数多少而定。在产品复杂。配置的机器设备种类比较多的行业，一般用固定资产原值来区分企业规模的大小。在机械行业，固定资产原值大于 2000 万的属大型企业，1000 万一 2000 万之间为中型企业，1000 万以厂为小型企业。产品批量大小、也可作为划分企业规模的标准，并便于同国际同类企业进行比较，找出差距。如我国钢铁企业，年生产能力在 400 万吨钢以上算大型企业，100—400 万吨钢为中型企业，100 万吨钢以下为小型企业。有时也以企业装机容量的大小区分企业规模的大小，如棉纺厂，拥有 10 万绽以上的为大型企业，5—10 万锭的为中型

企业，5 万锭以下的则为小型企业。以上四种区分标准，以产品批量标准适用性强一些，为目前世界各国所采用。

小企业规模虽小，但在国民经济发展中占有十分重要的地位。我国小企业占全国企业总数的 97%，近年来乡镇企业、私营企业大量涌现，更壮大了小企业的队伍。

中小企业具有适应性强、易管理、资金不足、经营风险大、成本高等特点，因此中小企业经营战略主要包括：

1.小而专、小而精战略。即根据本地区资源优势，通过细分市场，选择能发挥企业自身优势进行集中经营的战略。

2.钻空隙战略。即中小企业根据产业结构变动及产业结构某一方面空缺薄弱之处，凭借自己快速灵活的优势，进入空隙市场，努力取得成功。

3.经营特色战略。由于中小企业容易接近顾客，能够通过使自己的产品或服务具有与众不同的特色来吸引消费者，从而取得成功。

4.技术创新战略。小企业运用自己技术上的雄厚力量，不断开发高新技术产品，从而在竞争中保持优势地位。

5.联合战略。即通过与其他中小企业形成松散的或紧密的联合，来克服单个小企业资金少、技术水平低、达不到规模效益等弱点，从而使企业得到生存和发展。

6.承包战略。即中小企业紧密地依附于一个大企业或企业集团，接受它们的长期定货，成为它们的一个加工承包单位，这种小企业通常称为“ 承包企业 ”或“ 委托企业 ”。

（二）大型企业经营战略

我国大型企业约占全国企业总数的 3%。大型企业的特点：

1. 大型企业具有资金、技术、设备、人才、管理等多方面优势，大型企业是现代化建设的骨干，是国民经济的命脉。从行业发展来看，大型企业在行业中处于领导地位。

2.企业规模大可以带来明显的规模效益。我国大型工业企业只占工业企业总数的 0.5%，其产值、利润却占工业总产值和利润的 60%左右。

3.大型企业生产设备大型化、自动化，计算机控制程度高，因而产品成本低，劳动生产率较高。

4.大型企业具有科研、生产、销售和服务各种功能，有较强的产品开发能力、综合配套能力和服务能力，市场开拓能力强。

5.大型企业分散风险能力较强，易于实现稳定的经营。

6.大型企业适应能力不强。大型企业组织机构错综复杂，管理层次多，信息传递及处理较慢，对外界环境变化反应迟钝，因而决策过程缓慢，管理干部及机构较多，责权利结合相对困难，导致管理者直接责任的减退。大型企业由于大多生产的是国民经济的主导产品，因此易受国民经济波动及世界经济波动的影响。

由于大型企业具有以上特点，因此大型企业战略主要包括：产品-市场战略，企业联合战略，企业竞争战略，国际化经营战略等。

三、按战略空间分类

可分为企业国内经营战略和国际化经营战略两种。

四、按企业性质分类

可分为四种：国有企业经营战略，集体企业经营战略，私营企业经营战略和中外合资企业经营战略等。

本书为了便于阐述，作者采用按企业战略态势的分类方法来进行研究。

对于一个大中型企业来讲，往往对不同外部环境及内部条件采用几种不同的企业经营战略，从而形成不同的企业经营战略的组合。这种组合可以是同时组合，例如企业同时采用发展型战略和稳定型战略；也可以是顺序组合，例如企业是实施稳定战略，待企业实力壮大后，再实施发展战略；也可以实行混合励略，即对企业某些产品采用同时组合，而对另外一些产品又采用顺组合的战略。

第二节 企业产品-市场战略

最著名的产品-市场战略首先是由安索夫（H. Igor Ansoff）提出的，安索夫是美国加利福尼亚州美国国际大学的战略管理教授，国际上战略管理研究的先驱者，他先后发表了三部专著，研究了企业战略，第一部是 1969 年出版的《企业经营战略》（Corporate Strategy），第二部是 1979 年出版的《战略管理》（Strategy Management），第三部是 1984 年出版的《树立战略管理》（lmplanting Strategic Managlment）。在 70 年代前半期，《企业经营战略》一书几乎已成为美国与日本企业界经营战略的圣典。至今，凡研究企业战略问题的研究者，大都离不开安索夫的理论。早在 1957 年，安索夫服务于洛克希德飞机公司时，他就根据自己的研究心得，在《哈佛商业评论》上发表了一篇讨论多角化经营战略的论文，提出了“ 产品与市场配合 ”的概念。他认为企业的经营战略的四项要素（即现有产品、未来产品、现有市场、未来市场）有四种组合，即市场渗透（现有产品和现有市场的组合）、产品开发（现有市场与未来产品的组合）、“ 市场开发 ”（现有产品与未来市场的组合）和多角化经营（未来产品与未来市场的组合）。安索夫的这一研究集中反映了安索夫本人及西蒙、杜拉克、谢尔特、马奇和钱德勒等人的决策研究与战略研究成果，并将这些理论成果转化到企业经营战略的具体研究上，具体请见表 5-1。

表 5-1 产品-市场战略 2×2 阵表

产品 / 市场	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透战略	产品发展战略
新市场	平均发展战略	多角化经营战略

应当指出，在全面的全球经济增长时期，安索夫的这四种战略帮助企业获得了发展，因为那时全球经济都处于上升阶段，所有市场都空前地繁荣兴旺，然而当 60 年代黄金时期终结时，特德·勒维特的警告终于使企业家们猛醒过来，即任何产业都不可能自动增长。……那些认为自己正搭乘一架自动上升的电梯上的企业，毫无例外地最终都将陷入泥潭。对安索夫矩阵四种战略的研究表明，该矩阵并未完全包括企业创新开拓型发展战略的所有类型，而这些类型都是企业发展必不可少的。为了 21 世纪企业的发展，企业家们应该比传统的发展战略看得更远，传统的企业发展战略都只不过是渐近式增长战略，而不是创新开拓性战略，安索夫模型需要更新，以反映生机勃勃日益扩大的国际市场，变幻莫测的顾客需求以及科学技术的飞速发展。为了完整地表达企业全方位的发展战略，现将安索夫 2×2 矩阵扩展成为 3×3 矩阵，这样企业的产品一市场战略就由四种类型发展成为九种类型，请见表 5-2。矩阵中的相关市场是指企业进入其他企业的目标市场；矩阵中的相关产品是指企业生产其他企业正生产经营的产品。美国学者斯坦夫·C·哈柏认为，任何企业如果它想在 21 世纪国际市场上占据领导地位,它就必须在产品及市场上进行创新，而不仅仅把目光局限于现有的产品与市场上。

表 5-2 产品-市场战略 3×3 矩阵表 产品市场

产品 / 市场	原有产品	相关产品	全新产品
原有市场	市场渗透战略	产品发展战略	产品革新战略
相关市场	市场发展战略	多角化经营战略	产品发明战略
新兴市场	市场转移战略	市场创造战略	全方位创新战略

一、市场渗透战略

市场渗透战略是由企业现有产品和现有市场组织而产生的战略，企业战略研究人员应该有系统地考虑市场、产品及营销组合的策略以促进市场渗透。在市场方面应如何扩大现有产品的销售量呢？一个企业要增加其产品的销售量取决取于两个因素，即

销售量＝产品使用人的数量×每个使用人的使用频率

（一）扩大产品使用人的数量

1.转变非使用人。企业能通过努力把非使用人转变为成为本企业产品的使用人。例如飞机货运服务公司的发展就要不断寻找新的用户，说服他们相信空运比陆地运输有更多的好处。

2.努力发掘潜在的顾客，把产品卖给从未使用过本企业产品的用户。例如本来为妇女生产的洗发剂，现在又成功地推销给男士及儿童使用。

3.把竞争者的顾客吸引过来，使之购买本企业的现有产品。例如百事可乐公司劝说可口可乐的饮用人改用百事可乐。

（二）扩大产品使用人的使用频率

1.增加使用次数。企业可以努力使顾客更频繁地使用本企业的产品。例如肉联厂可以宣传它生产的火腿肠不仅可以夹在面包里吃，而且还可以放在菜里、放在汤里吃，味道同样鲜美，因此早、中、晚餐都可以吃。

2.增加使用量。企业努力使用户在每次使用时增加该产品的使用量。例如油漆公司可以给用户暗示，每次使用本企业的产品来油漆家俱时，起码要上三遍油漆，上油漆的次数愈多，则家俱会愈光亮、美观。

3.增加产品的新用途。企业应努力发现本企业产品的各种新用途，并且要使人们相信它有更多的用途。例如，为制作降落伞而发明了尼龙，后来发现尼龙还可以做成衬衣等各种服装，后来又发现尼龙可以放在橡胶中做成轮胎，大大增加了轮胎强度及耐磨性。

（三）改进产品特性

使其能吸引新用户和增加原有用户的使用量，其方法有：

1.提高产品质量（即增加产品的功能特性），通常这种办法确实能压倒竞争对手。

2.增加产品的特点，例如在尺寸、重量、材料、添加物、附件等方面，使产品具有更多的功能，提高其使用的安全性、便利性。例如在开罐头的工具上增加了动力装置，使人们开铁包装罐头时既迅速又便利、安全。

3.改进产品的式样，例如化妆品包装瓶子的颜色和形状应不断变换，以招徕顾客。

在营销组合方面，企业应努力在销售价格、销售渠道、促销手段（广告、销售促进、人员推销）、服务等方面加以改进，以扩大现有产品的销售量。

总之，市场渗透战略希望通过对现有产品进行小的改进，从现有市场上赢得更多的顾客，这种战略风险最小，如果市场处于成长期，在短期内此战略可能会使企业利润有所增长，但是当市场日趋成熟时，企业必然会面临激烈的竞争，对使用渗透战略的企业最致命的打击是市场衰竭。罗伯特·海因茨和威廉·亚伯拉什在《哈佛商业评论》上发表过一篇题为“越过经济衰退”的论文，他们认为多数企业需要建立一个专门机构来提高自己的技术实力与市场竞争能力，积极向市场推出更优质的产品，促进企业的长期发展。他们写道：“我们的管理人员仍然因在短期内提高企业的效率而备受赞赏，但与此同时，他们的欧洲和日本同行已经在否定这种忽视企业长期发展的行为。”

市场渗透战略表面看起来是风险最小的一种发展战略，但因为以下四个原因，它也许是风险最大的一种发展战略：第一，除非该企业在市场上处于绝对优势地位，否则必然会出现许多强有力的竞争对手；第二，企业管理者宁愿把精力放在现有事务处理上，因而可能错过了更好的投资机会；第三，顾客兴趣的改变容易导致企业现有目标市场的衰竭；第四，一项大的技术突破甚至可能会使产品在一夜之间成为一堆废物。二、市场发展战略

市场发展战略是由现有产品和相关市场组合而产生的战略。它是发展现育产品的新顾客层或新的地域市场从而扩大产品销售量的战略，实行这种战略有三种办法：

（一）市场开发

将本上业原有产品打入别的企业市场上去，其他企业的市场有区域性市场开发、国内市场开发和国际市场开发等三种形式。例如黑白电视机在国内大中城市已逐渐普及了，企业可以考虑将黑白电视机销往农村，开辟农村市场以扩大销售量；同时还可以考。虑由于发达国家彩色电视机一般都放在客厅中，但厨房及厕所或小孩房间内也要看电视，可以用黑白电视机；一些发展中国家也需要黑白电视机，因此企业可以开辟国际市场。

（二）要在新市场寻找潜在的用户

例如计算机过去一直是销售给科研部门，学校、企业及事业单位的，但现在计算机正在走入家庭，许多想培养孩子的计算机能力的家庭以及教师、科研人员、医生、作家等知识分子家庭也都需要计算机，存在着潜在的计算机购买群。

（三）企业可以考虑增加新的销售渠道

例如葡萄酒厂原来只有通过烟酒公司等中间商才最终到达消费者手中，现在为了增加销售量，有的葡萄酒厂自己开设经销店，直接将产品卖给消费者，同时企业还穹各大中城市的大饭店、旅馆挂钩，直接将葡萄酒卖给这些单位，极大地扩大了销售量。

市场发展战略比市场渗透战略风险性大，这种战略迫使管理人员放开眼界，拓宽视野，重新确定营销组合，但此战略仍是一个短期战略，它仍然不能降低因客户减少或技术上落后而导致的风险性。三、产品发展战略

产品发展战略是由企业原有市场和其他企业已经开发的而本企业正准备投入生产的新产品组合而产生的战略，即对企业现有市场投放新产品或利用新技术增加产品的种类，以扩大市场占有率和增加销售额的企业发展战略。从某种意义上来说，这一战略是企业发展战略的核心，因为对企业来说，市

场毕竟是不可控制的因素，而产品开发是企业可以努力做到的可控制因素。

采用此战略的前提条件是：企业要对它原有顾客有透彻的了解，能够提供满足顾客需要的其他产品，这种战略具有一定程度的创新开拓性，新产品的开发鼓励企业从事新的探索，可以提高企业对技术进步的适应能力，但是这种战略仍然是企业束缚了自己，企业的潜能仅仅被用来在原有市场的顾客群中寻找新的投资机会，这可能会因为没有寻找到其他市场而导致较大的机会成本，因为其他市场，尤其是正在成长的新市场可能会比企业现有市场更加有利可图。

四、产品革新战略

这是企业在原有目标市场上推出了新一代产品，这种战略比传统的产品发展战略向前迈进了一步。企业的重点虽然是原有的目标市场，但通过新技术的运用，企业产品性能有了显著的提高，原来的产品或许会再生产几年，但企业已运用最新技术生产了新一代产品。

日本雅玛哈公司成功地运用了产品革新战略，该公司占有世界钢琴销售总量的 40%，然而世界钢琴总需求量却以每年 10%的速度递减，雅玛哈公司的管理者深知，只有向市场推出性能卓越的新一代钢琴，企业才能摆脱困境，因此他们开发了一种将手动技术和视觉技术相结合的新技术，运用这种技术，花 2500 美元即可使普通钢琴的性能大幅度提高。雅玛哈公司没有把自己束缚在常规的提高效益的方法上，如降低成本、增加型号、削减日常开支等，而是从一个全新的角度去看待如何为顾客创造新价值。《实用战略》的作者罗伯特·艾伦指出，技术是企业参与全球竞争的一个强有力的武器，尤其是当技术能帮助企业向市场推出新一代产品时，其威力更加强大。

五、产品发明战略

这种战略要求企业发明别的企业从未生产过的新产品，并进入到别的企业已成熟的市场，因而它具有创新开拓精神，这种战略体现了创新开拓型战略高风险一高收益的特征。当企业向一个其他企业已经形成的市场推出自己第一代新产品时，企业的风险来自两个方面：一是新产品不一定正好适合该市场顾客的需要；二是企业对新市场缺乏第一手资料和实践经验。当企业从事这种风险投资时，它就是在运用全方位创新战略上跨出了成功的第一步。

很多一流的企业正是成功地运用了产品发明战略，如美国麦克公司现正在研制一种名叫普罗斯卡的新药，服用这种新药，病人无需动手术就可以使增生的前列腺萎缩,全美国每年约有 40 万人因前列腺增生而不得不做前列腺摘除术，但不久的将来，他们却只需每天服用几片普罗斯卡就行了，服用这种药片每天只需花 1 美元，而摘除前列腺的手术费则高达 1 万—1.2 万美元，预计到 1998 年普罗斯卡新药每年将为麦克公司赢得 10 万美元的收益。麦克公司总裁罗·瓦杰罗斯把公司的成功归纳为三个因素，即：一是敏锐的洞察力，能预见即将产生新突破的技术领域；二是良好的科学技术素质，尤其在生物学及化学方面；三是能充分认识到发明新药的价值。六、市场转移战略

这种战略是指企业将现有产品投入到别的企业尚未进入的、刚刚开始形

成的处女市场，这种战略尤其适用于第三世界国家和新兴国家。

虽然新兴国家会给第一个进入该国市场的企业提供十分宝贵的机会，但企业运用这种战略有其内在的风险性，因为企业能否取得成功完全依赖于它的市场营销组合是否适合于新出现的独一无二的市场，市场转移战略的风险要比市场发展战略大，因为一个新出现的市场意味着市场资料的缺乏和基层销售网力量的薄弱。

当新兴国家的基本经济状况有所改善有利于进口时，美国许多企业，首先是一些中小企业趁机将自己的目标市场从原有的成熟的饱和市场转移到这些国家的市场，而大型企业却不愿在市场前景尚不十分明朗的市场上花费时间和精力，因此美国首先是中小企业往往领先一步进入新兴国家市场。

市场转移战略最主要的优点是早期投资少，企业对现有产品无需做大的改进，就可以进入正在形成的新兴市场，如果市场前景看好，企业会进一步调整自己的市场营销组合以适合市场的特点。另外，也可以通过建立营销网络或与别的企业合作投资进一步增强实力。

七、市场创造战略

这种战略是指企业在新兴市场上投放别的企业已经在成熟的市场上经营的产品。企业虽然要生产新产品，但这种产品别的企业已经生产，因此企业不必从头开始新的技术开发，可以直接通过购买许可证，与别的企业联营或通过兼并的办法获得生产该产品的权力。

市场创造战略比市场转移战略风险更大。市场转移战略的风险是单方面的，因为企业向新兴市场提供的是企业原有产品，企业只对新市场不了解，而市场创造战略的风险是双方面的，即企业对新兴市场和准备投放的产品都缺乏经验。

一家旅馆集团成功地运用了市场创造战略，该集团的管理层认为：由于飞机票飞涨和恐怖主义、交通不便等原因，今后将用电报电话会议取代面对面的会议。到 1995 年美国很大一部分商务旅行将被电报电话会议所取代，该集团的电报电话会议市场营销总额将从目前的 10 亿美元上升到 80 亿美元。

八、全方位创新战略

这种战略是市场创造战略和产品发明战略的组合，当市场变化非常快时，企业只有运用这一战略才能立于不败之地，这种战略是企业向一个新兴市场推出别的企业从没生产过的全新产品。

运用这一战略有的企业属于技术推动型的，有的企业属于市场推动型的，实际上两者应当结合起来而成为机会推动型发展战略。美国 3M 公司成功地运用了这一战略，它的这种战略之所以成功，有两方面的原因：①3M 公司将技术开发导向与市场未来发展方向紧密联系起来；② 3M 公司拥有若干代处于生命周期不同阶段的新技术，因此不必将最新技术产品直接投放市场，而是等待新产品进入市场最佳时期的到来。

九、多角化经营战略

（一）多角化经营的定义

多角化经营，也称为多样化经营或多种经营。关于多角化经营目前尚无统一的定义，由于观察和理解的角度不同，目前大致有两种看法：

1.《经济大辞典）认为多角化经营是指一个企业同时经营两个以上行业的经营策略。行业是由社会生产分工产生的，如机械、电子、化工、纺织、食品、冶金、建筑等行业，行业的范围较宽，企业跨行业经营是多角化经营，但多角化经营却不一定跨行业经营。例如甘蔗化工厂生产蔗糖，同时又利用蔗渣造纸，这两种产品同属化工行业产品，但其用途完全不同，因此用多行业来表达多角化的内涵，有范围过窄的缺点。

2.国内有的研究人员认为，多角化经营是指企业同时生产或提供两种以上产品和劳务的一种经营战略，这是用多种产品来表达多角化的内涵，其涵义比较具体，但企业的产品有种类、品种、规格、型号之分，人们在理解“ 多种产品 ”时也会产生概念模糊，同一类产品，其基本经济用途是相同的，但由于具体性能上有差别，还会形成不同的品种、规格和型号。显然，多角化经营并不是指企业产品在品种、规格、型号上的扩展，而是指基本经济用途不同的产品种类的扩展。

因此，我们认为多角化经营的定义，是指企业同时生产和提供两种以上基本经济用途不同的产品或劳务的一种经营战略。目前，多角化经营战略已成为大中型企业适应新形势、开拓新市场的必然选择。据统计，1970 年美国最大的 5000 家工业公司中有 94%是从事多角化经营的公司，另据资料表明，全世界最大的 50 家石油公司中，有 46 家都实行多角化经营战略。

（二）多角化经营战略的类型

根据 Channon 和 Rumelt 的分类方法,按产品组合的特点将多角化经营战略分成如下六种类型：

1.单一产品战略：即企业的一项产品的销售额占企业销售总额的 95%以上。例如丰田汽车公司的销售额的 95%是客车，中国牡丹电视集团 96%的销售额是彩色电视机，因此这种企业战略被称为单一产品战略。

2.优势产品战略：即企业的一项产品的销售额低于其销售总额的 95%，高于其销售总额的 70%，例如日本 Kirin 啤酒公司啤酒的销售额占总销售额的 92%，中国常州柴油机厂的柴油机销售额占总销售额的 81%，因此这种企业战略被称为优势产品战略。

3.技术相关产品战略：即企业的一项产品的销售额低于销售总额的 70%，但其技术上相关联的产品群的销售额大于销售总额的 70%，而这些产品的基本经济用途或目的是不同的。

如某光学仪器厂原来只生产水准仪、经纬仪等大地测量仪器，现在还生产照相机、胃镜等日用消费品及医疗器械等。这种战略的特点是利用了企业原产品新产品之间在研究开发、原材料、生产技术、生产设备及工艺等方面的较强的技术关联性，能够获得技术上的协同作用，使新产品在产品质量和生产成本方面都具有一定的竞争力。但这种战略在老产品与新产品之间在市场营销方面差距较大，其销售渠道及促销手段都大不相同，新产品刚刚进入一个陌生的市场，处于不利竞争地位，这是企业使用该战略时应该注意的问题。

4.市场相关产品战略：即企业的一项产品的销售额低于销售总额的 70%，但其市场相关产品销售额大于企业销售总额的 70%，而这些产品的基本

经济用途或目的是不同的。如某农用机器厂原来只生产农用机械，现在还生产农药和化肥，这种战略的特点是它利用了企业原产品和新产品之间在销售渠道、销售对象、促销方法、企业形象及知名度等方面的较强的市场关联性，能够获得市场营销方面的协同作用，使新产品在市场营销方面具有一定的竞争力。但这种战略使企业者产品和新产品之间在研究开发、原材料、生产技术、生产设备等方面没有相同之处，因而不易适应环境的变化，由于销售对象是相同的，因此也不易回避全体产品有可能同时进入衰退期的风险，这是企业使用该战略时应注意的问题。

5.市场技术相关产品战略：即企业的一项产品的销售额低于其销售总额的 70%，但其市场相关产品和技术相关产品的销售额超过其销售总额的 70%。

6.非相关产品战略：即企业市场相关产品的销售额和技术相关产品的销售额低于其销售总额的 70%。企业开拓和发展与原有产品在技术与市场营销上均无关的新产品，如首都钢铁公司主要生产钢材，但同时它还生产电子仪表、计算机、洗衣机、电风扇、服装，开办陶粒厂、开采大理石、花岗石，开设宾馆，涉足航运及金融业等。广州白云山制药厂除生产药品外还生产兽药、护肤用品、滋补品、医疗器械、塑料餐具，从事建筑装修、汽车修配、彩印、文化体育用品及酒家等。这种战略的特点是：分散经营风险，具有西方不亮东方亮的特点；把多向发展新产品和多个目标市场有机地结合起来，多方面地长久地占领市场，提高了企业的应变能力，这种战略的产生是市场扩大化和竞争复杂化的结果。

但是，非相关产品战略实行起来很复杂，应注意以下四点：①企业必须建立强有力的信息中心，因为企业要向一个完全陌生的行业投资，如果信息不灵，一旦决策失误，就会遭受巨大损失，因此要求企业的市场信息准确灵通、传递迅速；②正确处理原有产品的生产与多角化经营的关系，在原有产品仍能取得较好经济效益的情况下，仍应在组织好原有产品生产的基础上开展好多角化经营，两者应是相辅相成的关系；③提高企业领导人的素质是实现非相关产品经营战略的关键，多角化经营要求企业经营决策者眼界开阔、思想敏捷、有开拓精神，因此必须重视提高企业领导人的思想素质、技术素质和经营管理素质；④要加强宏观管理，努力避免企业集成型多角化的盲目性。政府及经济管理部门要对企业提供咨询服务，提供信息，广开多角化经营门路，避免一哄而上、重复建设，造成浪费。

（三）企业采用多角化经营战略的原因

自从我们实行社会主义市场经济体制以来，相当多企业都采用了多角化经营战略，从而提高了企业的竞争能力和经济效益，企业所以采用多角化经营战略有其外部原因和内部原因。

1.企业采用多角比经营战略的外部原因

（1）宏观环境的原因，社会生产力的发展促进了人们消费范围的扩大和消费欲望的增长，消费需求呈现出多层次、多方位、多样化的特点，这为企业的发展提供了众多的市场机会，促使一批企业进行多角化经营，以适应人们社会物质文化生活不断增长的需要。

另外，由字新技术革命的影响，导致了新材料、新工艺、新能源及新产品层出不穷，因而导致了一批新兴产业的出现，这为企业多角化经营提供了丰富的物质技术基础，使企业有可能从原有的产品技术逐渐向新兴产业扩

展，这样既可以减轻企业在原有产品市场上的竞争压力，又可以使企业从增长较慢、收益率较低的行业逐步向增长较快的、附加值较高、收益率较高的新兴行业转移。

（2）中观环境的原因：在高集中度产业内，企业要求得更高的成长性和收益性时要采用多角化经营战略，因为处于高集中度产业内企业要求得更高的成长率就必须要挤占其他企业的市场，这种挤占通常是靠降低价格、扩大供应能力、开发新产品、支出较多的广告费及研究开发费用等手段来实现的，而高集中度产业内企业之间相互依存关系也很强，某企业如果采取了上述手段，立即就会遭到竞争企业相同手段的反击，这种反击往往使前者取得的暂时优势化为乌有，因此竞争企业之间市场挤占不但代价高，而且风险大，出路只有一个，即在高集中度产业内的企业为了追求更高的成长性、收益性，不能只在原市场上打主意，而要在原产业以外的新的领域想办法，挤进去站住脚，这才是上策。另外，在高集中度的产业，当其中一个企业开辟了新的领域并取得相当成功时，其他企业出于竞争战略的考虑，也会群起仿效。因此越是属于高集中度的企业则其多角化经营的诱发因素越强。

（3）微观环境因素：由于市场扩大化和竞争复杂化，企业采用单一产品单一市场的集中经营的风险加大，只有采用多角化经营战略，企业生产的各种产品的用途不同，产品生命周期也不同，使企业的生命与产品的生命周期相脱离，如果搞得好，就可以使企业在任何时候都有处于成长期的产品，这样才能较长时期保持企业经营的有利地位，分散了经营的风险，增加了企业经营的安全性，实现稳定地经营。即使已实行多角化经营的企业，当存在较大风险时，为减少风险，也可考虑进一步多角化经营的问题。

2.企业采用多角化经营战略的内部原因

（1）企业要充分地利用富余的经营资源时，要考虑采用多角化经营战略。企业的资金、人力、技术、设备加工能力、厂地、原材料、本厂的废料等有形资源及企业的信誉、形象、信息、商标等无形资源都是促使企业考虑采用多角化经营战略的因素。企业的经营资源越有富余，多角化经营的刺激因素就越强，企业就越具备采用多角化经营战略的内部条件。

（2）当企业的主导产品销售额增长缓慢，甚至出现负增长而企业又有余力时，企业要考虑采用多角化经营战略，即当企业原有的主导产品已到达产品生命周期饱和期的后部分时，企业要想再延长产品的寿命，就必须在产品质量上下功夫，进行产品差别化，加强广告宣传，以达到保持社会需求量及扩大销售额的目的，但有时这种产品差异化战略只能取得短期效益，要想取得较长期的效益及稳定的发展就必须向新产品及新市场进军，这时企业应当考虑是否需要采用多角化经营战略进行产品结构的调整，向新兴的经营领域开拓。

（3）当企业达不到经营目标或者在原有的经营领域中收益性较差时，企业有一个很大的不满足状态存在，这是该企业下决心用多角化经营战略来改变企业面貌的必要条件。作为一般规律，一个企业如果不了解或没有认识到自己与经营目标存在着较大的差距时，总是不愿意推行新的战略行动。即使打算采取新的战略行动，也总是尽可能从已有的、常用的、自己熟悉的行动模式中选择一种，以便更容易地解决问题，只有当企业领导人发现本企业状态与其经营目标存在很大差距、意识到非采取革新行动不可而这一革新行动又不是其他常规方案所能代替的时候，企业才会考虑选择多角化经营战略，

因此可以说企业状态与经营目标值差距越大，诱发企业采用多角化经营战略的因素越强。

（4）指令性计划较强的企业，为增加其收益性，也要考虑采用多角化经营战略。我国有相当一批大中型骨干企业，如电力、煤炭、石油、有色金属、军工等企业，其指令性计划占企业生产计划的 80%以上，而其产品销售价格也由国家限定，这些企业在指令性计划产品上盈利性较小，大部分都处于亏损状态，因此为使企业保持一定的收益性，提高其经济效益，企业必须利用自己剩余经营资源采用多角化经营战略。

（四）企业采用多角化经营战略应当注意的问题

1.当企业规模较小而产品及市场都在不断增长的情况下，不宜采用多角化经营战略。采用多角化经营战略要以一定的人力、物力、财力为基础，企业规模小，资本有限，在产品及市场都在增长的情况下，应当集中资本扩大生产原有产品，这时去搞多角化经营战略是不明智的。

2.企业领导必须深入研究对本企业到底应当采用哪种类型的多角化经营战略，应当多角化到什么程度才能最大限度地发挥企业潜力，并使资源达到最充分的运用。多角化程度低，管理比较简单；多角化程度愈高，管理愈复杂，超过一定限度，企业便无法控制，好事就会变成坏事。企业领导者要研究为了达到本企业经营目标，所需的最小程度的多角化是什么？企业能够控制的最大的多角化程度又是什么？作为企业领导者要高瞻远瞩；坚决抵制某些经营领域的诱惑。美国企业家雅克卡在克莱斯勒汽车公司陷入困境危机之后，为挽救公司，毅然将每年实际有 5000 万美元收益的坦克工厂卖了出去，这是一项痛苦的决策，但他认为建造坦克不是克莱斯勒汽车公司的主要经营领域，如果公司想要有发展前途的话，还是必须在汽车工业上求得发展。

企业领导必须集中精力于本企业正确的经营领域或行业上，有时即便不采用多角化经营战略也能取得较好的经营效果。世界上成功的企业，既有高度集中经营的单一产品、市场及单一技术的公司，也有多角化经营的公司，而经营失败的企业中，两种战略的企业也都存在，关键是企业领导不能迷信任何一种经营战略，应因时因事因人制宜，如果不采用多角化经营战略仍能达到经营目标，则以不进行多角化经营为宜，因为多角化经营需要较大的投资，也要冒较大的风险。

3.要处理好多角化经营与专业化生产的关系。一般大型企业集团大多都是采用多角化经营战略，这种多角化经营是从企业集团整体来看它同时生产经营着多种产品，活动于多个领域，但企业集团中的每一个成员应都只有一定的专业分工，从事专业化生产，这样，把企业集团的多角化经营与各成员企业的专业化生产有机地结合起来，既能使整个企业集团减少经营风险，提高市场适应能力和竞争能力，又能使整个企业集团及各成员企业提高生产效率和技术水平，改进产品质量，扩大生产规模，降低产品成本。如意大利的伊里、埃尼、埃菲姆这三大国家参股的企业集团，都是进行多角化经营的企业集团，但每个企业集团所属的各公司都有一定的专业领域，进行专业化生产。以伊里集团为例，该集团的组织可分为三个层次，即控股公司（伊里公司）、次级控股公司和直接生产企业。伊里集团主要经营领域有钢铁、能源工厂工程，铁路与地铁系统、宇航、内燃机、电子、造船、食品、通讯、广播、电视、海运、空运、数据处理（软件）、土地开发、环境保护、培训和金融业，等等。由伊里公司直接控制的银行有 4 家，次级控股公司有 13 个，

每一个次级控股公司与所属企业实际构成一个次于伊里集团的小集团，每一个小集团都有一定的专业领域。如史泰特公司从事电话业，劳马莱公司从事海运业，劳西德公司从事钢铁业。至于次级控股公司以下的直接生产经营企业，其分工更明确，专业化程度更高。

（五）多角化经营战略失败的原因分析

并不是每个企业都应当实行多角化经营战略，或者说实行了多角化经营战略必然能提高经济效益。在实际经营中，多角化经营失败的事例也不少见，分析其失败的原因有：

1.对新进入的经营领域预测有错误。本来这一经营领域已经进入成熟期，不会有太大的市场机会了，决策者却将其预测成该领域尚处于发展期，误认为市场前景远大，造成多角化经营的失败。多角化经营可以起到协同的效果（即 1＋1＞2 的效果），企业实行多角化经营战略应当使新的经营领域与原有的经营领域在生产技术、市场营销及管理等方面形成正面效应，取得事半功倍的效果。但有时由于预测错误，也会产生负面效应，不仅企业在新的经营领域内无法成长，而且对企业原有的经营领域有干扰，这就是多角化经营战略的失败。一般说来，在某一领域的市场上，当原有企业一旦发现有新企业加入时，它们立即会采取降价、推出新产品手段与其竞争，如果新进入的企业对此没有思想准备，难免败北而被迫退出，或另外对手打入某一经营领域内的企业很多，竞争激烈程度估计不足，也容易陷入被动。

2.盲目自信本企业的能力，多角化程度过高。某些企业盲目自信本企业所具有的经营能力和资源足以应付新的经营业务的需要，但当企业一旦打入新的经营领域，发现事情远非原先预想的那么简单，新的经营领域所需要的经营能力及水平和经营资源远高于本企业，感到力不从心，或根本不能应付，因而宣告失败。有的企业多角化程度过高，从而使企业经营资源及领导者精力被迫分散，以至顾此失彼，遭到失败。

第三节　企业联合战略

所谓企业联合是指两个或两个以上的企业、科研单位、大专院校等在自愿互利的原则下，打破地区、部门和所有制界限，打破部门分割和地区封锁，逐步形成和建立的一种企业联合体或企业集团。按企业联合的紧密程度来分类，企业联合战略可分为三种类型，即企业一体化战略、企业集团战略及企业合并战略。

一、企业联合战略的意义

首先，发展企业间横向经济联合是社会化大生产及科学技术发展的必然结果。例如钢件工业，在本世纪 50 年代最大高炉容积为 200m3，60 年代为 3000m3，70 年代为 5000m3，由于高炉容积加大，相应要求采掘、烧结、炼钢、轧钢等企业相互配套，希望组成联合企业进行自动连续生产。又如人造地球卫星、航天飞机、火箭等高技术产品也需要动员十几万、几十万人制造几年到十几年时间才能完成，因此，高技术的发展，也需要许多企业联合起来进行生产。

其次，实施企业联合战略，将直接冲击我国旧体制下的条块分割，实现生产要素的合理流动和组合，有利于产业结构的调整及资源的合理配置。例如南京市原有 7 个无线电骨干企业，过去分属 5 个部门管辖，各自进行技术开发，往往是在低水平上重复开发，后来这 7 个企业组成钟山电子集团，建立了 21 个技术开发中心，集中了资金和技术力量，对 10 大类技术课题协作攻关，取得了显著经济效益。

再次，在企业联合的基础上组成企业集团，在控股、参股的基础上，使企业集团的核心企业可以支配和控制更多的社会资产，取得更大的效益，国家通过企业集团，直接或间接影响了一大批成员企业的经营活动，提高了宏观调控的有效性和灵敏度，同时由于组成企业集团，因而提高了企业的市场适应能力和技术创新能力，它可以发挥国民经济建设的“生力军”作用和承担参与世界竞争的“国家队”的任务。

二、工业发达国家企业联合的形式

各工业发达国家大多经历了一个由卡特尔——辛迪加——托拉斯——康采恩的发展过程。概括起来，大致可分为三个阶段。

第一阶段是企业联合的初期阶段，即卡特尔、辛迪加的崛起。19 世纪末，一些较早开始工业化的国家，工业生产迅速发展，同时经济危机也不断爆发，一大批中小企业纷纷破产，从而加速了生产集中和企业规模的扩大，企业之间有了联合的要求，这种经济联合组织的最早形式就是卡特尔（Cartel），随后为辛迪加（Syndicate）。卡特尔是生产同类商品的企业间协定生产量、价格、市场等的联合组织，参加卡待尔的企业在遵守协定的基础上，在生产、商业、法律上仍保持自己独立法人的地位，相互间无财产关系和管理关系。辛迪加是生产同类商品的企业共同销售商品和采购原料的联合组织，参加辛迪加的企业共同出资组建销售机构，分享利润，这些企业在生产上和法律上保持独立性，但在商业上丧失独立性，共同管理辛迪加的销售业务和其他事

务。

第二阶段是企业联合的发展阶段，托拉斯涌现并急剧发展。19 世纪末 20 世纪初，伴随着生产和资本集中程度的加强，经济危机四起，出现了大企业兼并高潮，一种更紧密联系的企业联合组织——托拉斯应运而生。托拉斯（Trust）是生产同类商品或产品有密切关系的企业合并经营的一种形式，参加托拉斯的企业在生产、商业、法律上都失去了独立性，不再具有过去的企业法人资格，企业财产并入托拉斯，由托拉斯总部统一进行全部生产经营活动，对各成员企业实行统负盈亏。

第三阶段是企业联合的蓬勃发展阶段，即康采恩的发展。康采恩（Concern）是不问经济部门的众多企业间实行控股的联合组织，它以金融控制为基础。康采恩内部占统治地位的大企业或大银行除经营本身业务以外，同时还是控股公司，从而形成控股公司（母公司）与子公司的控制关系。形式上，各子公司保持独立法人地位，但在财产上、管理上均由控股公司控制，控股公司通过参与制实现对康采恩中其他众多企业资本的指挥与控制，因此康采恩是卡特尔、辛迪加、托拉斯企业联合形式的进一步发展，它比托拉斯这种完全一体化的垄断组织能容纳更多的经济部门，控制更多的企业，因而具有更为强大的垄断实力，也就更容易为垄断资本家所利用。

二次世界大战后，尤其是近三、四十年来，一些工业发达国家形成了规模巨大的企业集团，如日本最有名的六大集团（即三井、三菱、住友、芙蓉、三和、第一劝业银行等），各成员企业并不因为集团的联合而将其财产归并，集团各成员相互持股（而不是控股），集团中不存在终极所有者，也不存在最高负责人，这种集团是一种非所有权形式的联合组织。日本这类企业集团与“康采恩”有着显著的区别，然而构成这类企业集团的骨干公司一般都是康采恩，如三菱集团，由 29 家骨干公司组成，尽管三菱公司本身不是康采恩，但 29 家骨干公司实际上就是 29 个康采恩，整个三菱集团有上千家公司，1986 年总销售额达 23 万亿日元，占日本全国销售额的 2.2%。

因此，各工业发达国家企业集团的共同特征是：①企业集团成员企业之间以资本为联系纽带，持股方式有两种，一是在集团成员之间实行环形持股，二是在集团成员之间实行射线式单方式相互持股；②企业集团由核心企业进行控制，核心企业及控制方法也有两种，一是以大银行为核心，对整个集团进行控制，根据环形持股关系，各企业之间也互派管理人员或兼任董事长进行相互控制，二是以一个生产大企业为核心，对子公司进行垂直控制；③企业集团根据自己的控制形式建立相适应的领导机构；④企业集团一般都实行一业为主，多角化经营。

在国外，巨型企业集团的核心层通常都是由几个核心企业组成，如日本三菱企业集团有 4 个核心企业，即三菱银行。三菱商社、三菱重工及三菱化城，见图 5-1，图中箭头表示 4 个核心企业相互持股的情况，可见三菱集团是金融资本、商业资本和产业资本相结合的三位一体的多元的综合性企业集团。

图 5-1 日本三菱集团的核心企业

在构成核心层的各核心企业周围，又有各自的子公司和孙公司，从而构成了整个企业集团的有机整体，日本企业集团的典型结构如图 5-2 所示。

如果从资本控制或持股关系来分类，国外企业集团可分为横向结构和纵向结构，见图 5-3 和图 5-4，当然在具体企业集团中，这两种结构往往是交

叉的。

三、中国企业联合的形式

自改革开放以来，国家采取了一系列的方针政策推动企业横向联合的发展，大致可分为三个阶段。

第一阶段：发展企业横向联合阶段。

图 5-2 日本企业集团的典型结构

图 5-3 横向型企业集团

1980 年国务院作出了《关于推动经济联合的暂行规定》，1986 年国务院两次发布了《关于进一步推动横向经济联合若干问题的规定》，这些方针政策极大地调动了企业联合的积极性，促进了各种联营。合营企业和各种经济联合体的蓬勃发展，包括，在全国范围内把同行业企业和直接为它们服务的企事业单位组成专业公司或联营公司，如中国轻工机械总公司、中国丝绸总公司等；同行业中以名优产品为龙头组成的公司，如一汽联营公司、二汽联营公司等；为综合利用资源而组成的石油化学工业公司；军工与民用企业联合体如嘉陵牌摩托车经济联合体；还有工商、工贸企业联合的公司，以产研结合为重点的经济联合体，等等。这一阶段形成了一批相对稳定的经济联合体。

图 5-4 纵向型企业集团

第二阶段：在横向联合基础上，各地企业集团逐步兴起。在企业联合体中，人们认识到松散的生产经营联合体存在着许多自身难以解决的内在矛盾。1987 年国家体改委和原国家经委发布了《关于组建和发展企业集团的几点意见》。因而各种企业集团逐渐形成和发展，有的就在原工业行政性公司基础上改造而成企业集团，有的在横向经济联合体基础上建立了企业集团。有的根据生产经营发展需要组建了企业集团，在 1987 年一 1988 年掀起了组建企业集团的高潮，当时建立企业集团过多过急，有一定的盲目性及草率性，绝大多数企业集团都没有突破原来行政性公司和一般经济联合体的格局。

第三阶段：企业集团进一步发展和完善。这阶段主要是采取兼并、合并、控股、参股等方式，完善企业集团的组织、结构和功能，强化集团公司投资功能，增强集团的凝聚力；解决好企业集团的管理体制和运营机制，正确处理集团与政府部门、集团内部成员企业之间关系，使集团发育成型；真正发挥集团大中型企业的骨干作用，努力提高企业集团的科技水平及经济效益。如深圳赛格集团对 158 个成员企业中 95 个企业实行了控股和参股,形成了母公司与子公司的关系，目前在世界各大区域设有分支机构，境外办了一些合资企业。

四、全业一体化战略

“ 一体化 ”一词意指：将独立的若干部分加在一起或者结合在一起成为一个整体。这往往是企业在实行密集型发展战略基础上产生的，这是因为企业实行了密集型发展战略，市场占有率越来越大，企业实力有所增强，这时企业就需要考虑如何扩展企业。向何方向发展的问题，一体化战略由此应运

而生。

（一）一体化战略的基本形式

1.纵向一体化战略，纵向一体化战略又叫垂直一体化战略，是将生产与原材料供应，或者生产与产品销售联结在一起的战略形式。依据一体化的方向划分，纵向一体化可分为后向一体化和前向一体化两种；依据一体化的程度划分，纵向一体化又可分为全面一体化和部分一体化。纵向一体化的战略目标是：巩固企业的市场地位，提高企业竞争优势，增强企业实力。

（1）后向一体化。这是指生产企业与供应企业之间的联合，目的是为了确保产品或劳务所需的全部或部分原材料的供应，加强对所需原材料的质量控制，如自行车厂原来要向橡胶厂购买轮胎，现在自行车厂与橡胶厂联合起来，让橡胶厂专门生产自行车轮胎，保证了自行车厂的轮胎供应。

后向一体化可以将原来作为一个成本中心的原材料供应变成利润生产中心，尤其当供应商具有规模边际收益时，这是非常有吸引力的战略选择。它可以使企业摆脱因依靠外部原材料供应而带来的不稳定性，同时也可以减少企业由于主要供应商利用市场机会抬高价格而造成的脆弱性。企业实现后向一体化之后，不仅能保证交货期，享受低价优惠，还可以提高产品质量，因而使生产稳定正常地进行，对外界环境具有较强的适应性。

（2）前向一体化。这是指生产企业与用户企业之间的联合，目的是为了促进和控制产品的需求，搞好产品营销。如纺织印染厂，原来只是将胚布印染成各种颜色的花布供应服装厂，现在纺织印染厂与服装加工厂联合，即该厂不仅搞印染而且还制成服装出售，这样就促进和控制了产品需求，促进了产品营销。

实行纵向一体化的优点是：

（1）对于一些原材料制造企业来说，它们的产品如原油、煤炭、钢铁等较少差异性，前向一体化使企业进入制造领域，有助于实现产品的差异性，从而摆脱价格竞争的不利因素，因此，朝着最终消费者的一体化趋向越大，其产品形成差异化的机会越多，产品的附加价值就越高，给企业带来的利益就越大。另外，生产与销售一体化有利于市场信息准确及时地反馈，使企业能迅速了解消费者对产品、服务等多方面需求的信息，迅速进行调整，从而增强了企业产品的市场适应性。

（2）纵向一体化可以降低成本，因为自制零件的成本一般总是低于外购，自营批发总可以增加盈利；但是由于业务范围的扩大而增加盈利是与投资的增加相联系的，考虑投资的机会费用（即投资于别的业务可获得润的机会），那就要研究除了因为自制零件而追加投资扩大业务所带来的利润及成本的效益以外，还有哪些有利于降低成本的因素，下面列出这些因素：

①由于某些职能的集中而降低间接费用，它包括由于销售环节减少而节省的销售费。市场研究费等。

②由于成品和零部件归并成一个系统，在生产、设计、营销上能更好地协调而提高效率。

③生产链上的前后环节严密衔接有可能减少包装、储存、运输等费用。

④一体化的企业从总体优化出发，有利于减少设计和生产上的变更。

⑤加强生产链上前后联系有利于加强预测（至少能加快反馈速度）从而使物流更均匀，供应更有保证，减少加班突击。

（3）纵向一体化可以加强生产过程的控制，它可以避免由于供应中断或

销售变动造成生产大幅宽波动甚至被迫停工，它可以减少来自供应者和购买者的竞争压力，能够取得原来不能取得的信息，从而有利于提高管理的效能，并便于对它作出衡量，由于规模扩大、成本降低和控制的加强，提高了进入壁垒，由于对关键零部件设计的控制的加强，有可能更好地满足不同市场层面用户的特殊需求，从而增强对最终用户的控制，同时也有更多机会通过使用特殊原材料。零配件或技术等途经寻求产品区别于同行业竞争者的特色。

实行纵向一体化的缺点是：

（1）自己制造和自行销售，其效率往往低于专业制造和专业经销的企业，亦即“大而全”的效率往往低于“小而专”的效率。虽然这个“大而全”是在多厂企业中具有专业化的工厂，但在某种程度上还是会有效率较低的现象。

（2）纵向一体化在加强控制方面会带来好处，但在实际工作中要实现上述这些好处并不容易，上述有利因素有一个假设前提，即一个企业内部能对一体化的各个方面成功地进行协调，而这往往正好是困难所在。公司内部供应的零部件质量不合要求，有时比外购品质量不合要求更难处理，实行后向一体化的公司可能对产品生产熟悉而对后向的生产不熟悉，从而使它们在研究开发等方面受到忽视，一体化后公司对市场产品和技术的变革难于作出迅速反应，产量也难于变化，等等。

（3）机动性差，企业选择纵向一体化会导致产品设计方面的局限性，对厂房和原材料来源的巨额投资，常常阻碍新的产品设计或材料品种的完善。如果企业不实行纵向一体化战略，企业可以根据外界环境变化而削减原材料的采购量，或转向其他供应企业，而采用了纵向一体化战略的企业就缺乏这种机动性，同时经营方向的调整也更加困难，因而也增大了经营风险。

（4）生产能力的不平衡。纵向一体化企业内部生产各阶段的能力是要求平衡的，若某阶段生产能力不足以供应下一阶段生产需要，则需从市场购入加以补充；而如果生产过程内部某阶段能力有富余，则又必须寻求新的市场。纵向一体化之后以上两种情况都有可能出现。

（5）需要较多的资金。虽然企业实行纵向一体化战略以后，一些零部件和原材料由企业自制而不需外购，这些零部件和原材料成本也较外购低，但自制所需的生产资金、储备资金和材料资金等要比外购多得多，企业财力不够雄厚者不可能实行纵向一体化。

（6）管理幅度加大。对某一产品从外购转向自制的决策，意味着管理部门控制幅度增大，如果管理者的组织能力不强，管理组织机构投入的精力与新的经营活动不相适应，可能不会达到一体化战略的预期目标。

（7）管理复杂。实行一体化战略以后，要掌握多方面的技术，在供应、生产、销售、质量、服务等各方面都较联合前要复杂得多，人事关系也更加复杂，这对企业领导者的思想素质、经营管理素质及技术素质都提出了很高的要求。

综上所述，在考虑采用纵向一体化时，必须对降低成本、加强控制的有利和不利方面全面地进行权衡，才能对应否采用纵向一体化方向、范围和平衡作出决策。在纵向一体化实施中易犯两种错误：一是为纵向一体化所带来的近期盈利所左右，缺少对各方面有利和不利因素的通盘等划和长期得失的衡量、把握；二是对本身的经营能力过份自信，总以为前向或后向的经营业务只要能控制在自己手里就能比别人经营得更为成功。

总之，后向一体化常被看作是一种出于降低成本或提高保证供应程度的防御战略，而前向一体化更多地被看成是一种出于扩展市场的进攻型战略。

纵向一体化战略可以通过三种形式实现：

（1）通过企业内部壮大而进入新的经营领域。

（2）与其他经营领域的企业实现契约式联合。

（3）合并其他经营领域的企业。

具体采取何种形式应视企业实力及所处经营环境而决定。

2.横向一体化战略。横向一体化战略又叫水平一体化战略，这是指与同行业竞争企业进行联合，目的是为了扩大生产规模、降低产品成本、巩固企业的市场地位。提高企业竞争优势，增强企业实力。例如某市制鞋厂与该市所属各乡镇的 15 家乡镇企业鞋厂联合，组成某市的鞋业集团。横向一体化战略可以通过契约式联合、合并同行业企业这两种形式实现。

（二）在一体化战略中企业如何选择联合者

根据我国的具体情况，作者认为企业在选择联合者时应充分注意以下三点：

1.选择联合音要在自愿的基础上，坚持扬长避短、形式多样、互利互惠、共同发展的原则，企业间的联合应不受地区、行业和所有制的限制。

2.要从实际情况出发，注意把握双方经营关系的动态变化。

3.联合的对象企业应具备以下条件：

（1）具有比较稳定的生产秩序和工作秩序；

（2）在生产要素方面有可以利用的优势，以弥补本企业的劣势；

（3）与本企业具有相近的产品制造技术和工艺手段，联合后能使企业产品性能和质量不断提高；

（4）联合的对象企业在经济上具有一定自我补充和偿还能力。

五、企业集团战略

（一）企业集团的概念和特证

企业集团是企业联合的高级形态，它是以一个或若干个大中型企业力核心，以名、优、特畅销产品为龙头，在生产、技术、经营上有关联的企业、科研单位及经营组织，在平等自愿、互惠互利原则基础上进行多层次、多形式联合而结成的经济联合组织。

企业集团具有以下四个特征：

1.一个企业集团必须由若干个独立的企业所组成，不能是一个大型企业。企业集团内每个成员都具有独立的法人地位，企业集团则是这些法人的联合体，这是企业集团区别于单个大型企业的主要特征。

2.企业集团必须具有多层次组织结构：一是集团核心，即具有母公司性质的集团公司；二是紧密层，由集团公司控股的子公司组成；三是半紧密层，由集团公司参股企业组成；四是松散层，由承认集团章程与集团公司有互惠性稳定协作关系的关联企业组成。有前两个层次即可成为企业集团，有四个层次可以使企业集团发挥更大的作用。

3。组成一个企业集团的若干个企业，必须要有一定的纽带联结在一起，形成一个有机整体，集团公司与集密层、半紧密层企业的联结纽带应是资产纽带，通过控股、参股来实观。集团公司与松散层企业的联结纽带主要是契

约纽带，包括具有法律效力的合同、协议及章程等。

4.企业集团的核心——集团公司，必须具有法人地位，必须具有一定的经济实力，必须拥有一定数量的子公司，必须具有投资中心的功能，如果不具备以上四个条件，就不能称之为集团公司。集团公司与企业集团不能混为一谈，拥有若干子公司的母公司称为集团公司，集团公司连同控股公司、参股公司和关联企业的总体，称为企业集团。

由以上四个基本特征可以看出，企业集团是建立在法人持股的股份制基础上，以一个或者若干个实力雄厚的大企业为核心，用一定的纽带把众多企业联结在一起的多层次的法人联合体。

由以上我国企业集团的特征也可以看出企业集团和公司的联系与区别，企业集团和公司都是经济联合体，都是企业经济组织的有效形式，但二者有着根本的区别，表现在：

（1）法律地位不同。公司作为一个经济实体具有法人资格，企业集团是法人企业的联合，其本身不具备法人资格。

（2）联合程度不同。公司内部的资产一体化，因而都是紧密联合。在股份制公司中，母公司通过持股来控制于公司。企业集团则是一种多层次的联合，包括紧密、半紧密和松散的联合等。

（3）被联合的对象的地位不同。公司内部是一种纵向的领导与被领导、支配与被支配的关系，企业集团内部是一种横向的平等互利的关系。

（4）成员联系纽带不同。公司内部成员一般以统一产品系列及加工工艺为纽带，实行公司内部专业化协作；企业集团内部成员的纽带是通过企业间的契约，进而也通过资金融通，在资金、人力、技术、资源等多方面的联系。

由以上我国企业集团的特征也可以看出企业集团与企业群体的联系和区别。企业群体是指一批有内在联系的企业，为了共同的利益自愿联合起来的联合体，企业群体是企业集团形成的前提和基础，是企业集团形成过程中的中间阶段，其区别在于：

（1）企业群体一般只有较单一的功能，以单纯生产为主，而企业集团一般具有生产、流通、运输、金融、科技等多种功能。

（2）企业群体一般选择产品相同、工艺相近的企业为联合伙伴，因而规模不大；企业集团一般实行多角化经营，既有产品相同、工艺相近的企业横向联合，又有按加工顺序、原材料利用的纵向联合，也有不同产品、不同行业的企业在资金上的联合，因而成员企业分布广，数量多，规模也更大。

（3）企业群体的成员一般都各自进行独立核算，不改变原来的人、财、物、产、供、销的管理方式；企业集团的成员企业也各自进行独立核算，但对诸如经营战略、资金调剂、技术改造、科研开发等领域通常要由集团统一管理。

（4）企业群体与企业集团都是经济联合体，但联合的紧密程度不同，企业群体联合较松散，企业集团有紧密、半紧密、松散等多种层次。

由以上我国企业集团的基本特征还可以看出，我国企业集团与发达资本主义国家各种垄断组织有着不同程度的区别，企业集团不像托拉斯只有一个层次的紧密结合，更不像卡特尔、辛迪加那样局部地结合，也不像康采恩那样进行单方面的控制，企业集园是企业之间在资本上的相互结合，具有紧密、半紧密、松散等几个层次的联合，因而在结构上、规模上，业务范围上都有自己的特殊之处。

经济组织联合的高度发展，有可能出现行业或区域垄断现象，因此现代资本主义企业在向集团化发展的同时，往往伴随出现各种”反垄断法”及“反托拉斯法”，以获得联合优势，又企图避免垄断而产生的危机，在我国，企业集团也要注意避免行业或区域垄断现象产生。

（二）企业集团实行股份制的模式

企业集团实行股份制的基本模式是抽象的，但现实的经济生活又是丰富多彩的。由于空间的位移和时间的变迁，企业集团以这个基本模式作为样板，建立了众多各异的企业集团，这就是企业集团实行股份制的变型模式。

变型模式是多种多样的，但归纳起来可分为如下三种类型：

第一种类型叫“集权型”（见图 5-5），这种类型的企业集团分为三个层次：

第一个层次，是核心层企业，它由两个部分组成，即图 5.5 中的 A 和 B。图中的 A 是企业集团的总部，可以称为集团公司。图中的 B 是生产厂，它可以是一个生产厂，也可以是若干个生产厂，这些生产厂本身不是法人，没有法人资格。两个部分（即集团公司和生产厂）合在一起是一个法人，因此，它们是资产一经营一利益一体化的实体。

图 5-5 集权型企业集团

第二个层次，即图 5-5 中的 C，是企业集团核心层的控股企业。它可以图 5-5 集权型企业集团是一个企业，也可以是若干个企业，每一个企业都是独立的法人。

第三个层次，即图 5-5 中的 D，是企业集团核心层或控股企业的参股企业，它可以是一个，也可以是若干个，每一个参股企业都是独立法人。

第二种类型叫“人权型”（见图 5-6），这类企业集团也是分为三个层次：

第一个层次，是核心层企业，它由三个部分组成，即图 5-6 中的 A、B、C。图中的 A 是集团总部，也可以称为集团公司，图中的 B 是分公司，分公司可以是一个，也可以是若干个，即 B1，B2，B3，…，Bn。图中的 C 是生产厂，它分属于各个分公司。这三个部分合在一起，是资产一经营一利益一体化的经济实体，是一个法人。其中集团公司主要管投资，是投资中心，分公司即 B1、B2、B3，可以是集团公司的委托法人，它主要从事生产经营活动，是企业集团的经营中心或叫利润中心。生产厂即 C1、C2、C3，不是法人，只管生产活动，C1、C2、C3 可以分别是一个生产厂，也可以是若干个生产厂。

第二个层次，即图 5-6 中的 D，是企业集团核心层的控股企业，它可以是一个，也可以是若干个。每一个控股企业都是独立法人，具有法人资格。

图 5-6 分权型企业集团

第三个层次，即图 5-6 中的 F，是企业集团核心层企业或者是控股企业的参股企业，它可以是一个，也可以是若干个。每个参股企业都是独立的法人，具有法人资格。

第三种类型叫“管理型”（见图 5-7），这一类企业集团也是分为三个层次：

第一个层次，是核心层企业，它由两个部分组成，即图 5-7 中的 A 和 B。图中的 A 是集团总部，可称为集团公司，它是一个独立的法人，它的主要任务是对企业集团成员单位进行管理和控制，不从事实际生产经营活动。图中的 B 是集团公司的全资企业，它可以是一个企业，也可以是若干个企业，这

些企业都是独立法人，独立地进行生产经营活动，但是它们要受到集团公司的控制和管理，并和集团公司一起，成为企业集团的核心层。

第二个层次，即图 5-7 中的 C，是企业集团核心层的控股企业，它可以是一个企业，也可以是若干个企业，每一个企业都是独立法人，都具有法人资格。

第三个层次，即图 5-7 中的 D，是企业集团核心层企业或控股企业的参股企业，它可以是一个企业，也可以是若干个企业，每一个企业都是独立法人，都 具有法人资格。

（三）企业集团的组建

企业集团的组建是否成功，直接关系到它未来的前途，因而组建工作可称作建设企业集团的基础工程。在这个问题上，成功的经验和失败的教训都不乏图 5-7 管理型企业集团其例，值得人们重视。在组建企业集团过程中，不可避免会遇到阻力和困难，正确处理这些问题是获得组建成功的关键。

1.企业集团应该由谁组建？这在我国特定情况下存在着比较复杂的情况，目前大致有四种情况：

（1）由将成为企业集团核心的一个大企业出面组建，这种情况比较普遍；

（2）几个大企业联合出面组建，这种情况也不少；

（3）由政府有关部门牵头，会同若干大企业一起组建，这时政府是实际上的组建者；

（4）由原行政性公司出面组建，这种行政性公司通常正准备转变为企业性公司。

后两种情况比较少。由此看出企业集团的组建者主要是那些具有较大实力的大企业。组建企业集团从宏观上说，是国家促进经济发展的一种重要措施，从微观上说，则是那些大企业实现更大发展的重要措施，因此组建企业集团所面临的困难和问题主要是指这些作为组建者的大企业所面临的困难和问题。如何选准组建集团的时机，如何选好集固模式，如何选好集团成员，是我们要研究的三个问题，也是这些大企业所要面临选择的问题。当然，那些一般的参加含也需要选择，如参加不参加企业集团？是参加这个集团还是参加那个集团？是现在参加还是以后参加？是以一般协作企业的身份参加还是作为紧密联合者参加？这些问题都需要选择，但这种选择是参加者的选择而不是组建者的选择，它对于集团的成功不能说毫无影响，但主要影响者是组建者的选择，因此我们把研究重点放在组建者。

2.企业集团组建的时机选择

大企业为什么要组建企业集团呢？主要是基于以下四种原因：

（1）生产力发展的需要。横向联合已有了一定发展，现有的联合体或横向联合的其他组织形式显得不太适应，希望通过组建企业集团来解决这个矛盾；

（2）竞争的需要。同行业内已经出现了企业集团，为了有力地展开竞争，迫切需要壮大实力，因而希望组建企业集团；

（3）克服困难的手段。大企业在生产经营能力扩大、专业化协作进一步深入，国内外市场开拓等方面遇到了困难、障碍，希望通过组建企业集团来克服这些困难；

（4）迫于压力。地方政府或部门领导认为组建企业集团能够对本地区或

本部门经济发展带来好处，能够带动经营不佳的企业使其恢复生机，大企业迫于上级压力而组建企业集团。

以上原因反映了一种需要，至于能否通过企业集团的组建满足这种需要，还有一个条件和时机的问题，在条件和时机不成熟的情况下，匆忙组建企业集团，不但预期目的不能达到，反而会造成不必要的损失。那么在什么情况下组建企业集团才最合适呢？显然不同的企业有不同的条件，但就其基本条件而言，应有以下四条：

（1）组建企业集团已成为多数联营企业的共同要求。这个条件很重要，没有多数企业的支持，组建企业集团就不能成功。

（2）已有一定数量并且相对稳定的紧密联合企业。这是形成集团核心层的基础，没有这一条就缺乏组建集团的客观基础。

（3）有适宜的经济环境，这主要是指经济形势对组建企业集团比较有利。一般来讲，经济形势比较好，外部环境比较宽松，对组建企业集团是有利的，经济形势严峻则不利于企业集团的建立。但这也不是绝对的，有时比较严峻的经济形势反而激发了企业组建集团的积极性，成为组建集团的适宜时机，这在那些受冲击较大的行业中比较明显。

（1）有适宜的政策环境。当国家政策对组建企业集团有利时，可以减少与各地政府问的矛盾与摩擦，把阻力减少到最低限度。

上述条件从理论上来分析比较容易理解和把握，但要在实践中真正把握好就很不容易，尤其是对环境方面情况的准确估计和判断就比较困难，对这些方面的调查，预测，对国家各项政策的学习，与政府部门的经常接触，都是必不可少的，对组建企业集团时机的选择必须坚持实事求是，切忌想当然办事或投领导所好，好大喜功。

3.企业集团模式选择

目前我国各地区、各行业组建的各种企业集团，尚无统一方法和标准对其进行规范化分类，因此人们从不同角度、用不同方法将我国企业集团划分为许多类型，其分类方法相互交叉、重复杂乱，有些方法很不适宜。如有人把企业集团分为紧密型、半紧密型和松散型三种，但企业集团的合理内部结构即包括了核心层，紧密层、半紧密层和松散层等层次结构，这种分类方法是不科学的。也有人把企业集团分为一个法人的企业集团和多个法人的企业集团，这也是一种错误的分类方法，一个法人的组织只能称为集团公司，而不能称为企业集团，集团的本意就是多个法人联合的经济组织。根据我国企业集团组建的实际情况，我们提出将我国企业集团用两种方法进行分类。

第一种分类方法是按企业集团的联结纽带进行分类，可以把企业集团分为两种类型：

（1）以资金为主要联结纽带的股份制企业集团。实践证明，资金联合是集团成员企业联力联心的基础，只有实行资金联合，才能形成较强的凝聚力，用股份制方法组建企业集团才是企业集团完善及健康发展的成功之路。

（2）以经济合同和技术协议等契约形式为联结纽带的非股份制企业集团，这种企业集团由于产权关系及相应的权利关系上缺乏科学的处理方法，难以形成集聚的优势，应促其向股份制企业集团转化。

第二种分类方法是按组建的目的和功能进行分类，可以把企业集团分成八种类型：

（1）产品配套协作型：它以大型骨干企业的名优产品为龙头，把一批相

关的生产同类产品的企业和生产零件的企业组织起来，形成以主导企业为核心、具有适度规模经济的企业集团，如熊猫电子集团。

（2）项目成套型：它是为保证大型建设项目所需设备的成套性而组建的企业集团，如东方电站成套设备集团。

（3）产供销结合型：它以最终产品为纽带，使原料供应、生产，销售等各种企业结合在一起，组建成企业集团，如杭州兔毛纺织品集团。

（4）科研开发型：它是为推进高技术产业发展而组建的企业集团，这种集团在电子行业较多，它们一般是以有强大科技力量的电子企业或重点科研单位力核心，以高技术产品开发为目标，联合一批相关企业及科研单位组成企业集团，如华晶电子集团。

（5）资源综合利用型：它是为综合利用资源和发展深度加工而组建的企业集团，如上海高桥地区由炼油、化工、轻工。电力等 7 个相关企业组成的上海高桥石油化学工业公司。

（6）外向型：它是为推进外向型经济发展而组建的企业集团，如厦门华夏电子集团、深圳的赛格集团。

（7）技工贸型：它是以大型骨干企业或科研设计单位为主体，联全一批相关的工商贸企业，吸收金融企业参加，形成集团的联合优势，如中山集团。

（8）服务型：它是由科研、设计、工具制造、工艺生产、设备租赁和修理等企事业单位联合而成、为各类企业提供某几种服务的企业集团。

以上是按不同划分标准对集团模式进行分类。由于划分标志是从某个特定角度出发的，因而两种分类方法存在着某种交叉。选择企业集团模式时，先要从不同角度出发，选好基本的类型，然后再加以组合。为在众多可选的集团模式中选出最恰当的模式，在选择企业集团模式时要考虑以下四个因素：

（1）企业集团主要骨干企业的生产技术特点。不同的企业其生产特点不同，在很大程度上导致了集团模式选择的不同。

（2）集团的原材料供应和市场状况。这个因素对企业集团的地域分布影响很大，由于原材料供应状况及市场状况是关系到采用地区性还是全国性以至跨国型企业集团模式的问题。

（3）核心企业的实力和影响力。若核心企业的实力强，影响力大，则它可以和较多的企业形成比较紧密的联合，经营领域也可以扩大到更多的行业和部门，可以融通更多的资金，进行规模较大的经营；反之，企业集团的规模就不可能很大。

（4）集团所具有的管理能力。所谓管理能力是指集团的组织协调能力和领导指挥能力，如果集团管理能力强，则企业集团可以涉及部门多些，地域跨度大些，紧密联合的企业多些；反之，管理能力弱，则上述一切就不太容易做到，因此集团管理能力的大小决定了集团模式的不同。

4.企业集团成员的选择

在组建企业集团时能否选择好成员企业也是决定企业集团今后能否健康发展的重要问题，该吸收的企业没有吸收进来，会影响企业集团的实力，将来还有可能成为集团的竞争对手；不该吸收的吸收进来了，更会影响企业集团的巩固及实力，而且吸收容易清退难，其后果更糟。因此关键是掌握好成员企业应当具备的条件，作为成员企业，至少应具备以下四个条件：

（1）能够开展正常的生产经营活动；

（2）与集团有着生产经营上的联系；

（3）企业的上级主管部门已经同意其参加企业集团；

（4）应当具有某种互补优势，使集团经营取得比单个企业经营更好的经济效益。

在选择核心成员企业时必然会出现两种情况，一种是优。优组合，另一种是优-劣组合（或优-中-劣组合）。就其实现的可能性来讲，优-优组合实现的可能性是存在的，但比较小，主要是因为优势企业生产经营条件较好，对联合后所取得的效益期望值较高，但集团刚开始运行时一般不会立即取得较高效益，而其上级主管部门也舍不得让它出去与其他核心企业实现跨地区的紧密联合，这些都会成为优。优组合时的障碍，只有当这种组合能够给企业带来相当高的利益，并能处理好与上级主管部门的利益关系时才可能实现。而优-劣组合实现的可能性很大，因为劣势企业迫切希望通过与优势企业的联合，摆脱困境寻找出路，而上级主管部门也支持劣势企业去找“靠山”，我国现实情况也是如此。

另外，优-优组合如果其内部关系处理得较好，则可以在较高起点上实现较快的发展，应当说这是比较理想的联合方案，但如果关系处理不好，甚至出现两虎相争的局面，反而会把优势抵消掉。优-劣组合时，优势企业会输出技术和管理，甚至出资帮助劣势企业恢复生机，集团的经济效益在开始时不会太好，在经过一段时间后也会逐渐由弱变强，对那些劣势企业来说，联合后会使其较快地提高技术和管理水平，集团的效益也会逐渐提高，当然，也有劣势企业在集团提高效益之后，便要离开集团而企图“单飞”了。

就管理基础而言，优-优组合会比优-劣组合好；但从心理障碍来说，有时优-优组合反而会比协劣组合大。从企业文化角度来看，优-优组合的两个企业素质可能都较高，因此它们的联合在企业文化上比较容易融合；忧劣组合由于两个企业的素质及文化差距可能较大，因此企业文化的融合较为困难。

综合上述，两种组合的优劣不是绝对的，究竟选择哪种组合，须视当时当地具体情况而定，企业集团的实践告诉我们，只要成员企业选得合适，哪种组合都可以取得成功；选得不合适，哪种组合都会出问题。

5.企业集团规模的选择

企业集团的重要优势之一就是它要比单个企业具有更大的规模优势，由于其规模大，能使集团提供全系列互补产品供用户选择，使其在竞争中占有更大的优势；由于其规模大，能使集团吸收更多的企业，减少现实的竞争对手并获得新的市场面，提高市场占有率；由于其规模大，能使集团在社会上获得较高声望，从政府那里得到更多的政策支持，当然规模经济的优势不是绝对的，超过了一定范围的界限，规模过大反而会使成本上升、管理混乱、集团优势减退，在我们现实社会中，这方面的教训是深刻的，因此必须把企业集团的规模保持在合理的范围内。当然，在企业集团不同的发展时期，规模变化的速度不同。一般在集团初建时期其规模扩展较慢：在集团快速发展时期，其规模出现急剧扩展的势头，成员企业增加，其生产经营能力成倍提高；在集团稳定发展时期，其扩展速度已减缓，集团规模逐步趋向在高水平上的合理化。以上是企业集团在不同发展阶段中所表现出来的一般规律，掌握这一规律将有助于我们正确确定不同时期发展规模的战略方针。因此，联系我国的实际情况，应注意以下问题，即：在企业集团发展初期要防止不顾

客观条件地扩大规模或在客观条件允许的情况下偏于保守，不去积极努力争取规模的扩大，这两种倾向都会造成集团发展缓慢，不能较快形成整体优势；在集团快速发展时期，要注意防止保守倾向，应当看到这时是集团发展的黄金时期，不抓住有利时机扩大集团规模，实际上就是帮助了竞争对手；在集团稳定时期，要注意防止继续盲目扩大规模的倾向，这时集团处于巩固提高阶段，着眼点在于集团生产经营水平的提高，因此对新增成员企业要严格把关，对少数有碍于集团整体经营的成员企业应限期整顿、提高以至劝退。

企业集团的合理规模取决于集团内部及外部的影响因素，内部影响因素有：

（1）企业集团的总体战略。美国管理学家 P·德鲁克认为企业战略决定了企业规模，这个观点对于认识企业集团战略与其规模的关系也同样适用，战略对集团规模的影响是全面的。

（2）集团行业特点。这些特点规定了企业规模的大小，进而影响了集团规模的大小。

（3）成员企业地域分布状况。如果核心企业能够就近找到较多可以紧密联合的企业，它的规模就可能扩展得较大，否则只能较小。

（4）企业集团管理水平。

其外部影响因素有：

（1）市场需求。市场需求增长幅度决定了集团规模扩大的程度，当然仅仅看到某一时期的总需求的旺盛是不够的，要充分估计到这种需求高涨能够持续多长时间。

（2）资源的供应情况。资源对规模的影响是一个刚性的制约因素，丽各行业及各集团的原材料、技术、资金、劳动力供应渠道不同，国家政策不同，因而其影响程度也不同。

（3）基础设施及地理自然状况。例如生产及生活设施、交通运输、水电供应、通信条件、气候、自然地理位置等都会影响企业集团的规模。

我国现有企业集团数不少但规模普遍较小，即使是大型企业集团，与国外的大型企业集团比较，规模仍算较小的，因此它们都有很大的发展潜力。我国仍处于由传统产业向现代化产业过渡时期，某些被西方称为夕阳工业的产业，如钢铁、汽车制造、重化工等在我国仍需大力发展，而这些产业只有大型化才能取得规模经济效益。我国在产业组织结构上应克服这些产业存在的小型化、分散化的弊病，相信经济体制改革的深化将为我国企业集团向大型化发展创造良好条件。

6.我国企业对企业集团紧密程度的选择

根据以上所述原则,国务院发展研究中心于 1993 年对 213 个企业进行了调查，表 5-3 为企业希望加入企业集团紧密程度的选择情况。

表 5-3 企业集团紧密程度的选择

企业联合	企业数(家)	比例(%)
紧密层	119	55.9
半紧密层	46	21.6
松散层	39	18.3
其他	9	4.2

由表中看出，选择参加企业集团紧密层比率最高，半紧密层次之，松散层的最少，这说明多数企业是趋向于参加企业集团的紧密层，以获取规模经济的实力。

表 5-4 表示不同所有制、企业规模等因素对企业集团紧密程度选择的影响。表 5-4 不同所有制、企业规模对企业集团紧密程度的选择（%）

		紧密层	半紧密层	松散层	其他
国有企业		55.3	22.3	17.8	4.6
其中	特大型企业	52.9	35.3	5.9	5.9
	大型企业	57.0	18.0	19.5	5.5
	中型企业	51.9	28.8	17.3	1.9
城镇集体企业		70.0	2.0	10.0	0.0
合资企业		50.0	25.5	25	0.0

由表中看出,所有制和企业规模对企业集团紧密程度的选择 没有太大的影响，几乎有半数以上的企业都选择了企业集团紧密层，而且其紧密程度与选择的比重成正相关。

表 5-5 表示不同行业对企业集团紧密程度选择的影响，由表 中看出，行业的划分对企业集团紧密程度的选择无太大影响,依 然是较多企业选择了紧密层，其次是半紧密层和松散层。轻重工 业的划分对企业集团紧密程度的选择基本没有影响。非基础行业 与基础行业相比，前者选择紧密层的比重高出后者 10 个百分点， 这意味着前者企业规模偏低，更倾向于通过联合以增强实力,高 利行业选择紧密层的比重高于非高利行业的原因,可能是前者更 倾向于提高规模水平，以增强和巩固其获利较高的地位。

表 5-5 行业划分与企业集团紧密程度的选择（%）

	紧密层	半紧密层	松散层	其他
轻工业	56.3	20.4	16.5	6.8
重工业	56.4	22.8	18.8	2.0
基础行业	48.8	25.6	22.0	3.7
非基础行业	59.5	19.8	15.7	5.0
高利工业	60.3	19.2	14.1	6.4
非高利工业	53.0	22.7	21.2	3.0

表 5.6 表示市场竞争程度对企业集团紧密程度选择的影响，由表中看出，市场竞争程度对企业集团紧密程度的选择存在极为明显的有规律的影响，即市场竞争越激烈的行业，企业选择紧密层的比重越高，竞争非常激烈的行业选择紧密层的比重是无竞争行业的 3 倍，这充分证明市场竞争程度是决定企业集团紧密程度的重要因素，这一结论对于完善我国企业集团政策有着非常重要的意义。那些竞争不充分的行业，就不必组织企业集团，一是企业无此意愿，二是组织企业集团更会加剧行业内无竞争状态。对于竞争激烈

的行业，则可在不形成垄断的前提下鼓励适当的合并。

表 5-6 市场竞争程度与企业集团紧密度的选择（%）

竞争程度	紧密层	半紧密层	松散层	其他
竞争非常激烈的行业	81.7	18.4	9.2	7.1
竞争比较激烈的行业	55.6	22.2	22.2	0.0
一般行业	30.4	26.1	39.1	4.3
无竞争行业	27.3	36.4	27.3	9.1

六、企业兼并与企业合并战略

（一）企业兼并与企业合并的概念

企业兼并是英文 Merger 的意译，有吸收合并、存续合并的含义，是一个企业以现金购买方式或以本企业股票调换另一个或另一些企业的股票，从而取得后者的全部资产或控制权，以扩大企业规模和经营范围的一种合并式的企业产权交易方式。

企业兼并除了具备所有权和经营权同时有偿转移、企业资产实物形态随交易的确定而整体流动等基本特征外，被兼并企业放弃法人资格并转让产权、兼并企业接受产权、义务和责任，并保持企业原有名称而成为存续企业，是企业兼并的重要特征。

企业合并是英文 Ama1gamatioli 的意译，广义企业合并是指参与企业通过所有权和经营权的同时有偿转移，实现资产、要素、经营合并的企业产权交易形式，是各种类型企业结合的总称，包括兼并、合并等。狭义的企业合并专指参与企业通过所有权与经营权的同时有偿转移，全部放弃法人资格，不再独立存在，实现资产、要素、经营的合并，由一个新成立的、取得法人资格的企业集中统一经营的企业产权交易形式，我们一般取其狭义的含义。因此企业兼并与企业合并相比较，具有以下特点：

1.兼并的归属性。企业合并的双方是平等的伙伴，在企业合并过程的始终，合并双方无论是合并前还是合并后都是平等的，双方实力大体相等，谁也无力吃掉谁，竞争的预期结果往往是两败俱伤，因此合并的动机往往是为了防止双方利益受损。合并一旦实现，一般是由双方企业共同组织新的企业领导班子。企业兼并则呈现明显的不平等性：第一，双方实力悬殊，兼并企业的实力明显强于被兼并企业，因此被兼并方接受兼并条件往往是被迫的、不情愿的，迫不得已才转让的；第二，被兼并的企业领导人没有重新领导企业的权力，而只能听任兼并企业的领导者重新分配工作。因此兼并强调被兼并企业已失去法人资格，并转让产权，被兼并企业的资产、要素及经营都归属于兼并企业。

2.兼并企业的存续性、强制性和吞并性。企业合并是各自都以丧失法人资格为代价，双方以新的法人面貌组成新的经济实体。而兼并企业具有存续性，即被兼并方丧失法人资格，兼并方保留法人资格，因此，企业兼并是优势企业吞并和吸收劣势企业，兼并企业具有主动性和吸收性。

（二）企业兼并与企业合并战略的类型

企业兼并和企业合并（以下合称企业合并）战略的类型主要有纵向合并（又称垂直合并）、横向合并（又称水平合并）、复合合并（又称混合合并）

三种形式。

1.纵向合并。是指处于相邻的不同生产阶段的两家企业的合并。纵向合并分为两种，即后向合并和前向合并，后向合并是指生产企业与零件原材料生产供应企业之间的合并，目的是为了确保产品或劳务所需的全部或部分原材料的供应、加强对所需原材料质量的控制。前向合并是指生产企业通过合并向第二次加工阶段扩展，或一般制造业通过合并向经营流通领域扩展，目的是为了促进和控制产品的需求，搞好产品营销。纵向合并的优点除了具有扩大生产规模、节约共同费用的基本特性外，主要是可以使生产过程各环节紧密配合，加速生产流程，缩短生产周期，减少损失、运输和仓储，节约资源和能源。

2.横向合并。这是指生产同类产品或者工艺相近的企业之间实行合并，目的是为了迅速扩大生产规模、降低成本、节约共同费用、提高通用设备使用率。便于采甲先进技术设备和工艺、便于统一技术标准、加强技术管理和技术改造、便于统一销售产品和采购原材料等。

3.复合合并。产品与市场都没有任何联系的两家企业的合并，导致经营业务的扩大，经营多角化和减轻风险，创造出新的价值，这种价值要高于合并前各企业创造价值的总和。例如全国最大的重型机械厂与该市的一家发电设备厂合并，扩大了企业的经营范围，实现了多角化经营。又如美国国际电话电报公司原来主要经营电信业务和制造电信器材，60 年代后兼并了 50 多家与电信，电子无关的公司，经营范围逐步扩展到面包食品、人造纤维、住房建筑、旅馆酒吧、保险、房地产、计算机、化学制品、投资基金等。

以上列举了企业合并的主要形式，实际上在我国实行了社会主义市场经济体制以后，企业间合并内容十分丰富，形式也多种多样，值得认真地总结和分析。

（三）企业采用兼并战略的原因

兼并是企业取得外部资源、谋求外部发展的一种战略，是两个以上企业结合在一起、企业经营资源的支配权随之发生转移的经济行为。兼并者与被兼并者出于自身利益的需要，采用兼并战略，使兼并后能够更有效地利用资源，提高使用效率，从而使兼并后的总效益大于原来企业效益的简单相加。由于兼并可使企业增加盈利，从而提高了股票的价格，这对兼并双方的所有者来讲都是有利的。从兼并方来讲，为了增加利润，要扩大经营规模，获得新的技术或新的市场，为此必然要有新的经营资源，于是企业就以资金来换得被兼并企业的经营资源；从被兼并方来讲，则以本公司经营资源换取资金，卖掉股份的股东通过这种交易获得销售利益，企业则通过把不需要的经营部门卖掉，将资金投入到有希望的领域，实现调整结构、增加利润的目的；对国家来讲，在总体上提高了社会资产的经营效率，使经营管理好、创新能力强、有发展前途的企业通过购买企业实现了扩大规模、发展生产的目的，而经营差、长期亏损的企业通过转让产权获得了新生，从而实现了工业结构调整的目的。

1.企业采用兼并战略的宏观原因

企业兼并是市场经济运行的内在机制，导致企业兼并产生的根本原因是资本增值机制的驱动，它反映了社会经济内在的本质要求。资本增值机制包括竞争机制和兼并机制，竞争机制在于击败竞争对手，扩大市场占有率，使企业间优胜劣汰，从而使资本在竞争中增值；而兼并机制则反映了资本增值

机制另一层次的要求，它容纳吸收另一个企业，追求规模经济效益，从而导致资本的积聚和集中，从更大范围满足资本增值的要求。竞争机制为企业兼并的运行创造了条件，而企业兼并的实现又为新一轮的竞争提供了更广阔的舞台。

大规模的企业兼并是同经济发展周期性波动及科学技术革命等宏观社会环境紧密联系在一起的，具有明显的周期性特性。美国第一次兼并高潮发生于铁路、通信业迅速发展、全国统一市场形成、竞争更加激烈的 19 世纪末到 20 世纪初，为了扩大对市场的占有和垄断，主要是大型公司对生产同类产品的企业进行横向兼并。第二次兼并高潮产生于被称为第二次产业革命的 20 世纪 20 年代未，当时能源开发使用迅速向电力转换，其主导形式是大规模的纵向兼并。第三次兼并高潮产生于二次大战后的急剧发展趋向于迟缓的 50 年代中期，这一时期拥有剩余资金的企业不断增加，作为投资方式这些企业接连不断地兼并其他企业，这次兼并高潮的特征是复合兼并。第四次兼并高潮产生于新技术革合兴起的 80 年代,对高技术领域进行技术开发已成为企业关心的主要课题，为了获得必要的技术而进行的兼并增加，因此卖掉不需要的资产，买进同行业相关的企业，横向兼并再次成为主导形式。由此看出每次科学技术的飞跃发展，都推动经济由低谷走向高峰，促使企业兼并高潮的到来。同时我们还应注意到：企业兼并高潮的到来同宏观社会环境密切相关，例如美国的第一次兼并高潮是在反托拉斯法执行以前，因此这次兼并主要以横向兼并为主流。随着美国反托拉斯法的实施，第二次兼并高潮就反映出鲜明的纵向兼并特征。由于这个法律对复合兼并限制较松，因此第三次兼并高潮的主流就是复合兼并了。进入 80 年代，里根政府放松了反托拉斯法的执行，于是第四次兼并高潮主流再次转向横向兼并。上述分析表明，经济发展周期、科学技术的突破和社会宏观环境是导致企业兼并高潮的根源。这个分析对社会主义条件下的企业兼并也是适用的，从我国历史实践来看，每一次经济发展的周期性波动，企业兼并机制都表现出顽强的生命力。

1962 年关停并转，1978 年的调整、巩固、充实、提高，实质上都包含着兼并机制的萌芽，只是在当时条件下，受宏观政治环境和传统产品经济体制制约的影响，兼并机制不可能有运行的现实土壤。当前我国实行社会主义市场经济体制，处于新的经济发展周期起始点，面临着经济体制改革及新技术革命的挑战，这些都为我国企业兼并高潮的到来创造了现实的经济环境和社会环境。

2.企业采用兼并战略的微观原因

企业选择兼并战略的动机是：

（1）扩大企业生产规模。企业要扩大生产规模有两种方法：一种是从企业内部进行投资，通过购买生产设备、扩建厂房等办法，达到扩大生产规模的目的；第二种是购买现有的企业。比较起来，用购买现有企业的办法比起从企业内部投资的办法来投入产出的速度快、风险小，而且打入新的行业比较容易，筹集资金方便（收购企业可以用股票换股票的方法进行交易）。

（2）通过横向兼并，提高企业的规模经济性。同一行业的两家公司合并，可以实现规模经济，使成本降低。企业横向兼并可以减少管理人员，从而减少单位产品固定成本；一个企业可以利用另一个企业的研究开发成果，从而节省了研究费用；可以实现大量采购，从而节省采购费用：可以降低资金成本，因为大企业借钱容易；另外也可以节省推销费用等从而降低营销成本。

（3）通过纵向兼并，可以提高企业经济效益，生产的不同阶段的企业集于一家公司里，可以保证原材料及半成品的及时供应，降低运输费用、原材料及燃料消耗等，从而可以降低成本、减少交易费用。另外还可以减免税金，假如两家公司，一家公司利润多，征税高，另一家公司亏损，不交税，如果两家公司合并，盈亏相抵，就可以不交税或少交税。

（4）复合兼并可以减少风险。兼并可以增加企业产品的种类，实行多角化经营，从而减小经营风险。另外，如果是小企业，一旦资金短缺，容易破产，但企业兼并后，两个企业的资金可以相互支援，发生财务困难的风险就可以减少。

（5）可以提高企业管理水平。企业之所以被兼并，往往是因为管理不善、素质不高、利润率低，以致发生亏损甚至要破产。企业被兼并后，可以进行整顿，调换管理干部，重新开拓市场，重新创立较先进的企业文化，实现扭亏为盈，这样做无论对收购企业还是被收购企业都是有利的。

（6）对企业价值估计不足而进行兼并交易。一般来讲，被兼并方对自己企业的前途估计过于悲观，对企业价值估计较低；而另一方对被收购企业前途估计乐观，认为这家企业仍可能有发展前途，这样在两者之间就很容易引起兼并。这种情况在科学技术迅速发展、股票市场波动很大的情况下是很容易发生的。

（7）为了增加企业的市场控制力。横向兼并可以把竞争对手兼并过来，减少竞争，增加市场份额。纵向兼并有时也能提高企业的垄断性，提高市场控制力，使其有可能获得垄断利润。

（四）企业兼并中的资产让渡方式

企业兼并作为一种经济行为，在兼并中资产让渡方式主要有以下四种：

1.出资购买式。即兼并企业出资购买被兼并企业的全部资产以实现兼并。

2.承受债务式。兼并方以承担被兼并方全部债务、亏损及退休职工工资福利为代价，而被兼并方往往是资不抵债已接近破产边缘的企业。

3.接管式。兼并企业以最大债权人身份接管债务已超过或接近资产净值的企业。

4.承租式。兼并企业采取契约方式，承担被兼并企业的资产，通过分年支付承包费和资产有偿转让费而实现对承租企业的兼并。

以上四种方式无论用哪一种，一旦按法律程序实现兼并，被兼并企业的法人资格随之消失，兼并企业承担被兼并企业的债权债务，享有被兼并企业资产的所有权和土地使有权，它既包括物质形态资产（如厂房、机器设备、土地、原材料等要素）的吸收和容纳，也包括非物质形态的资产（如债权、债务、技术专利、合同责任等）。

（五）企业兼并的操作程序

研究企业兼并的操作程序，实质是研究企业兼并的行为规范，从现有的实践看，主要有下列程序：

1.确定目标、资料交换。兼并与被兼并企业要选择好目标，两个企业之间一旦有了兼并意向，应开展兼并前的各项准备工作，进行基本资料相互交换工作。

2.科学论证。依据互相提供的资料，双方的工作小组开展互相调查，核实资料的准确度，咨询各自疑点，对兼并的可行性进行论述。

3.兼并双方协商。在双方作出可行性研究报告基础上，由双方领导进行谈判，在取得一致性意见以后，共同起草企业兼并方案。

4.民主决策。企业职工的意见是兼并能否实现的重要因素，因此企业兼并必须实施民主决策程序，兼并方案必须交职工代表大会讨论，使兼并反映广大职工的共同原望，有一定的群众基础，对职工中的不同意见，要用摆事实、讲道理的方法，力争多数职工的拥护。

5.报批审查。企业兼并方案经职工代表大会通过后，要报主管部门和国有资产管理部门审查，这些部门要从经济发展的宏观角度出发，协调各产业之间的平衡发展，对企业间的兼并进行协调平衡，一旦主管部门和国有资产管理部门审查验证完毕，由具有审批权限的部门批准同意后，即可进入兼并的具体操作程序。

6.清产核资。这是企业兼并的重要环节，也是确保国有资产不随意流失的有效手段，应由国有资产管理部门会同主管部门以及财政、审计、税务、银行、房地产、工商行政管理等部门组成资产评估小组，对企业资产进行评估，确定准确合理的资产转让费，也可委托具有权威性的咨询部门进行评估。

7.法律公证。在司法部门公证的情况下，企业兼并双方的法人代表正式签订兼并协议书。

8.工商变更登记。工商行政管理部门取消被兼并企业的法人资格及营业执照。

（六）企业产权市场

企业兼并是以企业作为商品进行买卖和交换。企业兼并的兴起，客观上为企业产权市场的形成创造了条件，同时也只有形成了企业产权市场，企业兼并才可能得到迅速发展。狭义的企业产权市场是指股票交易所、产权交易所、承包市场（承包公司、承包委员会）、租赁市场以及国有资产经营机构等以企业所有权与使用权（经营权）的买卖或有偿让渡为内容的交易场所。广义的企业产权交易市场是指交换企业产权的场所、领域、交换活动和交换关系的总和。本书由于只讨论企业兼并战略，我们仅从狭义的定义来讨论企业产权市场。

企业产权市场除具有一般商品市场的共性外，还具有许多特殊性：

1.企业产权市场上交易的商品具有非流动性特点，即进入交易的企业不能像其他一般商品那样发生实物的空间移动，其商品实体下需要也不可能集中于某一交易地点由顾客挑选，它被安置在相对稳定的空间布局中，不能随意搬动，即大多数企业产权交易是具有非移动性和非流动性特点的。

2.企业产权市场范围广阔，交易活动丰富多样，即产权交易活动是在买卖企业之外的场所进行的，而交易过程中有调查、有中介组织的参加、有价格、机构调整及人事安排等多种活动的谈判和竞争，要比一般商品的购买复杂得多。

3.企业产权市场具有较强的对象性、专业性、技术性。这个特点主要在企业兼并、合并、拍卖、承包、租赁等交易中很突出。

4.企业产权市场是垄断竞争型市场，这是我国产权市场的一个重要特点。在相当长的时期内，企业产权市场卖方将以国有资产为主体，出售企业的主要是国家，其次是集体企业，个人和私营企业出售者较少。作为市场的买方，也将以国家、企业、集体、企业家为主，因此整个市场上企业作为商品的供给量、需求状况、价格形成和交易规则将带有明显的垄断竞争性，我

国的社会主义性质决定了国家对企业这一重要市场进行干预和控制的必然性和重要性。

5.企业产权市场的政策性很强。企业产权市场政策对于保证我国社会主义性质、保证国民经济结构、产业结构合理化、推进市场经济的发展以及协调社会经济关系都具有重要的意义。

要使企业兼并得以健康发展，使之真正成为企业的发展机制。必须引进竞争机制、建立企业产权市场，为企业相互兼并提供信息和场所，提供选择机会，为企业兼并行为经常化、规范化创造条件。企业产权市场建立以后，企业产权交易事务所在调查了解企业经营情况的基础上，采取举办交易会、信息发布会、定期挂牌公布等多种方式开展市场交易，既可让企业直接洽谈，对手成交，也可由双方委托各自经纪人间接磋商，企业再拍板成交，无论采用什么方式进行交易，交易市场都为各方提供服务和方便。

兼并企业进入产权交易市场是有条件的：第一，必须是具有相应资产的独立法人；第二，进场交易的企业必须提供真实合法的产权证明文件；第三，兼并企业要提供资信证明，证明自己的经济实力，提供兼并后企业发展的计划或方案，不要在兼并后出现新的亏损，造成不良影响，提供帮助被兼并企业偿还债务、安排职工的意向书，以免在兼并后留下后遗症；第四，被兼并企业则要提供在职及退休职工的名册、工资福利待遇等主要证明材料，使兼并企业心中有数。具备交易条件的企业，在进入市场交易时，要办理交易手续，首先进行申请登记，然后由企业产权交易事务所提供真实、准确、可供选择的有关交易对象的介绍材料，再由双方自主选择交易对象，进行直接或间接谈判。有偿转让费可以妥托有关咨询机构进行评价，也可以双方协商确定，然后再进入到企业兼并的操作程序。

（七）企业兼并与企业合并战略的适用范围

显然，并非所有依靠企业合并成长的企业部能获得成功。美国学者肖·利弗莫尔曾对美国在 1888 年—1906 年间的 156 家合并企业进行了分析，他按照企业创利能力状况把这些企业划分为失败、成功、勉强成功、重整旗鼓成功者四类，结果发现以下特点：

（1）156 家企业中除 8 家外全部是制造业和加工业的；

（2）劳动密集型工业中合并企业数量少，而且合并后失败者较多，如丝织产品组的 12 家合并企业中 10 家很快倒闭，1 家勉强成功，l 家缓慢失败。机械制造业中失败的大多是产品销售不需要特别服务或制造技术不复杂的合并企业；

（3）合并比较成功的企业大多数都是在大量生产、大批生产或连续作业以及需特殊销售服务的工业中，在食品工业和标准化的复杂的机器制造业中，企业合并特别成功，在化工、建材、金属冶炼工业中合并企业成功者也居多；

（4）成功的合并企业一般都进行了管理集中化的组织结构变革。

我国国务院发展研究中心于 1993 年对我国 213 家企业（大多数为国有企业）的合并行为作了调查，他们设置了“与生产同种产品的企业”、“与生产本企业所需原材料的企业”、“与使用本厂产品的企业”和“与销售企业”四种合并类型，并简称为“横并”、“后并”、“前并”、和“销并”。表 5-7 为全部企业的合并意向。

表 5-7 企业对合并类型的选择

企业	横并	后并	前并	销并
数量(家)	43	93	40	37
比例(%)	20.2	43.7	18.8	17.4

由表中可以看出“后并”企业最多，这说明原材料供应的保证是目前企业考虑合并的主要因素。

表 5-8 表明不同所有制企业在合并类型的选择上存在很大的差异，对国有企业而言，选择率最高的是后向合并，而其他经济成份则是同销售企业合并，说明非国有企业市场意识更强。

表 5-8 所有制、企业规模与合并类型的选择（%）

企业	横并	后并	前并	销并
国有企业	19.8	46.2	18.3	15.7
其中：特大型企业	17.6	35.2	23.5	23.5
大型企业	21.9	48.4	15.6	14.1
中型企业	15.7	45.1	23.0	17.6
城镇集体企业	30.0	10.0	20.0	40.0
合资企业	25.0	25.0	0.0	50.0

表 5-9 表示行业与合并类型的选择。

表 5-9 行业与合并类型的选择(%)

行业	横并	后并	前并	销并
轻工业	22.3	44.7	13.6	19.4
重工业	14.9	44.6	24.8	15.8
基础行业	17.1	43.9	22.0	17.1
非基础行业	19.0	46.3	16.5	18.2
高利行业	21.6	48.7	12.8	16.7
非高利行业	18.2	40.9	22.7	18.2

由表中可以看出，行业划分并没有影响我国企业最喜欢的合并类型是后向合并这一结论，它们之间的差异在于：

1.重工业、基础行业选择横并的比重低于轻工业及非基础行业，这是因为后两者的企业平均规模较小、从而联合起来以增强其竞争能力的欲望较强。

2.重工业、基础行业选择“前并”的比重比较高，这是因为它们主要是上游产业。

表 5-10 表示行业竞争程度与合并类型的选择。

表 5-10 行业竞争程度与合并类型的选择（%）

行业竞争程度	横并	后并	前并	销并
非常激烈	22.4	45.9	13.3	18.4
比较激烈	17.3	45.7	21.0	16.0
一般	21.7	30.4	30.4	17.4
无	18.2	36.4	27.3	18.2

由表中可以看出，竞争激烈的行业选择“后并”的比重高于竞争不激烈的行业，而选择“前并”的比重却低于竞争不激烈的行业，这是因为竞争不激烈的行业上游企业相对较多，竞争激烈的行业下游企业较多，因此竞争不激烈的行业前向合并倾向高于竞争激烈的行业，而其后向合并倾向却低于竞争激烈的行业。

上述实例研究说明，兼并和合并首先与规模经济、生产技术特点和市场特点有密切联系，其次与合并方式、组织结构、经济一体化程度有密切联系。

（1）生产技术和市场性质是影响企业合并规模的重要因素。只有那些适合利用大量生产技术和大量销售服务的企业间的合并，才能通过生产集中，增加产量、节约费用、降低成本，那些在生产技术上不适应大量生产又无法从大量销售服务中得益的工业，通过合并仍然不能完成生产集中化。在劳动密集型的低耗能工业中，通过合并管理胁调不可能带来单位成本的大幅度降低。一般来说，纺织工业、服装工业、皮革工业、制鞋工业、木材工业、印刷和出版工业、生产简单的金属工具、器材和型材工业、生产高度专业化的机器工业等规模巨大的企业合并不一定能给经营带来好处，但石油工业、制糖工业、烟草工业、缝纫机制造业和其他机器制造业、肉类加工业等，则很可能利用大量生产技术与大量销售相结合的好处，从生产集中中获得益处。当然，各个国家在不同生产力发展水平之下，适宜大规模企业合并的部门不尽相同，这主要取决于技术与市场状况，取决于资金积累程度和相对资源优势等许多因素。

（2）兼并与合并企业的成功，还取决于合并完成后企业组织结构的变革状况和合并策略的变化。只有那些在完成了横向合并后马上转入纵向合并，在实现生产合并后进一步实现管理集中，将大量生产与大量销售相结合，建立了自己的销售组织和采购组织。建立了高效的、集中统一管理的管理机构，充分发挥了管理协调功能并实现经济一体化的合并企业，才能继续生存下去并获得成功。

（3）其他原则。美国著名管理学家彼得·德鲁克在他的《管理的前沿》一书中论述了成功兼并的五条简单原则，即：

①只有兼并公司彻底考虑了它能够为被兼并的企业作出什么贡献，而不是被兼并企业能为兼并企业作出什么贡献时，兼并才会成功。兼并公司的贡献可以是多种多样的，包括管理、技术或销售能力等，而决不仅仅是资金。

②要想通过兼并来成功地开展多种经营，需要有一个共同的团结核心，有共同语言，从而将它们结合为一个整体，也就是兼并与被兼并的企业之间应有共同的文化，至少有文化上的“姻缘”。

③兼并必须是“情投意合”，兼并方必须尊重被兼并方的产品、市场和消费者。

④在一年左右的时间内，公司必须能够向被兼并的企业提供最高管理人员，因为管理是买不来的。

⑤在兼并的第一年内，要让两个企业管理队伍中的大批人都受到破格晋升，使得两个企业的管理者都相信，兼并为他们提供了个人发展的机会。

只有在实现了上述五条原则基础上，兼并才可能取得成功。

七、企业联合中的交易费用理论

企业联合可以通过契约式联合或合并其他企业等形式来实现。同一种生产技术，并不一定要求建立同一种组织形式，例如通用汽车公司，它建立了包括从钢铁厂到装配厂的几个分厂,拥有 78 万职工,生产大约 500 万辆汽车，而丰田汽车公司，它所需要的零部件主要靠为数众多的独立的下包企业供应，该公司职工只有 6.5 万人，生产 400 万辆汽车。虽然这两个公司的组织形式完全不同，但是都有很强的竞争力，对这两个公司组织形式的不同选择，引入交易费用的概念是很有意义的。

所谓交易费用是指能使市场交易顺利进行所需要的费用或支付的代价，这包括市场交易中寻找交易对象、签订交易合同、监督、执行和履行合同、建立保障合同履行的机构等所发生的费用，节约交易费用是企业实行垂直一体化的一个重要动机。这就是说，如果企业从市场购买原材料或零部件的时候寻找生产厂家很困难，或者供应原材料或零部件的企业违背合同的可能性很大（包括不按期交货、不保证产品质量等行为），而且为使该厂家遵守合同必须付出很大代价时，企业就会把生产该产品的企业合并过来（包括兼并），实现纵向一体化。但是，一旦实现一体化后，企业为有效地管理新增加的生产部门，要付出一定的管理费用：同时，被合并企业由于失去了市场竞争所带来的压力和利益，其紧迫感和危机感降低，劳动生产率就会受到影响；另外，如果被合并企业在未被合并以前具有显著的规模经济的话，则在其被合并后，它只为本企业生产，就会因生产规模小而不能实现规模经济，单位成本上升，其产品要比从外部市场购买的产品更贵一些。因此企业在市场购买和纵向一体化这两种战略中进行选择，是通过比较市场购买的交易费用与兼并后的管理费用（加上规模经济因素）所决定的。

假设某一市场交易关系的交易费用为 M，合并后企业新增加的管理费用为 B，合并后由于不能实现规模经济而带来的新增成本为 C，那么，当 M＞B＋C 时，企业将实行一体化；当 M＜B＋C 时，企业将继续从市场购买。

交易费用的大小主要受以下三个因素的影响：

（一）资产专用性

专用资产是指投资形成后很难再重新配置使用的资产，它是为特定交易或协议服务而投入的资产。资产专用性包括：

①地理位置上的特性。如两个同处于一个场所而在生产上具有前后向(垂直）联系，且资产不能轻易搬动的企业，由于这种资产特性，它们会形成长期的供货关系，并且可能走向一体化，即向垂直一体化方向发展。

②人力资源的专用性。在实际工作中，有些人具有某种非常专门的专业技术知识或技能，也可以是某种特有信息的拥有者，在人力资源专用性强的交易或协议关系中，双方都关心交易关系的长期维持，以保障共同的利益。

③资产在设计、构造等方面的专用性，如模具是专用性的，生产厂为避

免风险或减少损失，往往让购买厂提供模具，使其所有权与风险相结合。

④完全为特定协议服务的资产，如研制、开发某种特定样品，供方为避免所投资产的风险，可以采用提高产品价格、在协议中建立保障机制、规定一旦需要终止协议时需方应承担的责任等方法，以保证供方的利益。

⑤著名商标的资产专用性。名牌商标是一种专用性很强的资产。

（二）交易的不确定性

交易受外部环境及交易双方内部环境的影响，因而具有不确定性，有可能因一方违约而使双方交易遇到麻烦，因此应建立协议执行的保障机制。

（三）交易的频率

为保证和监督交易协议的执行，应建立专门管理机构。如果交易频率高，交易的费用就高，为此而付出的管理费用可以得到补偿；若交易发生的次数很少，交易费用就少，其管理费用则难以补偿。

企业合并后，新增管理费用的多少主要由被合并企业职工人数所决定，一般来说，被合并的企业职工人数越多，新增管理费用就越大。但如果原企业的规模巨大，有几十万人，而被合并企业的职工人数仅几百人，则管理费用所增加的比例将较小。企业合并后产品新增成本的大小主要看该产品的生产是否有规模经济性，以及该产品的特殊程度来决定。

由以上分析看出，如果企业对该交易关系依赖程度高（资产专用性高），则交易费用也高，这时合并所带来的管理费用和新增成本会少，因此企业会选择合并战略；相反，企业对该交易的依赖程度低时，则交易费用也不会很高，因此企业会选择市场购买战略。图 5-8 为资产专用性和企业战略选择关系图。

企业间不同特征的交易要求建立不同的契约关系，它决定于双方对交易的依赖程度和双方企业力量的对比。例如 A 企业从 B 企业购买某种产品，A 企业对该交易依赖程度很高，而 B 企业对该交易依赖程度很低，那么 B 企业违约的可能性就很大，所以 A 企业要采取控制 B 企业的战略；如果 B 企业对该交易依赖程度也很高，则 B 企业违约的可能性就小，A 企业控制 B 企业的措施也可以简单些。以上这种情况只有当 A 企业在资金、规模等方面都比 B 企业强很多的时候，A 企业才有选择合并或控制 B 企业的可能；如果 A 企业没有这样的实力，但有某些资源优势，A 企业也可以向 B 企业提供这一资源优势作为交换条件，与 B 企业建立稳定的联合关系。若 A 企业相对 B 企业什么优势也没有，则只能放弃控制 B 企业的企图，并且依 B 企业要求而维持交易关系，甚至被 B 企业合并。

图 5-8 资产专用性和企业战略选择关系图

日本许多小企业一般都位于大公司附近，大公司对这些中小企业实行下包制，如日本丰田汽车公司所需要的大部分零部件都是从许多独立的小规模下包厂购买的，这些下包厂生产的零部件只卖给该公司而没有其他的需求者，因此交易双方对对方的依赖程度很不对称，大公司维护从市场购买零部件的战略，这样它能迫使下包厂相互竞争、互相压价、提高质量，从中获利，而下包 1 却只能尽量听从大公司的，为保持交易关系要付出很大代价。

图 5-9 表示按照交易双方对交易的依赖程度（资产专用性 K）的不同，买方将选择的战略，图 5-10 表示卖方将选择的战略，通过这两个图的比较可以看出，当交易双方资产专用性相同时，双方战略会一致，当双方资产专用性下对称时，双方战略会互相矛盾，其最后选择结果将由双方力量对比决定。

应当强调指出，本节所说的交易费用和管理费用并不是可以客观确定的费用，在同样的情况下各个经营者的判断是不同的，因而所采取的企业集团战略也会不同，以上仅是从理论上进行了分析探讨，但这一分析却能够解释造成企业集团形成多层次联合的原因，因而奠定了企业集团的理论基础。

第四节　企业经营单位战略——企业的一般竞争战略

经营单位战略是公司战略的第二个层次，它上承公司战略，作为公司整体经营战略的展开，下接职能策略，作为职能层策略的指导和目标。一个企业要想持久地生存和发展，根据所从事事业的生命周期的变化，首先要正确地选择本企业将来所应从事的事业经营领域，对现有的事业结构进行调整革新，这是最基本的战略任务，也是公司战略最重要的内容之一。然而事业结构并不是抽象的，而是通过具体的产品投放到市场来实现的，因此在确定了公司战略以后，对每项事业都要制定具体的产品一市场战略，而这正是经营单位战略的主要内容。

经营单位战略选择是多种多样的，一般可按逻辑上和经营单位战略制订密切相关的标准加以确定，从产品与市场战略的特征看，表现出经营单位战略的一般竞争战略的类型，即：直接和竞争对手交锋的战略（包括成本领先战略、产品差异化战略和集中战略），使竞争对手难于反击的战略及不战而胜战略。第五节将依据企业所处行业环境的分析，将经营单位战略分为处于分散行业中企业的竞争战略和处于集中行业（或规模经济显著行业）中企业的竞争战略。第六节将按行业环境将经营单位战略分为新兴行业中的企业竞争战略、成熟行业中的企业竞争战略和衰退行业中的企业竞争战略。

经营战略从本质上讲就是针对各种不同的竞争领域及竞争态势，提出相应的战略来达到竞争胜利目的的有力武器。企业一般竞争战略从大的方面来划分可以分为三大类：第一类是直接和竞争对手交锋，相互争夺顾客需求的战略，即企业要寻求和竞争对手之间的差别，利用这种差别制造竞争优势，以达到压倒竞争对手的目的；第二类是采取使竞争对手难于反击的战略，如果企业制造了竞争优势，而竞争对手可以立即反击这种优势，则这种优势战略并不高明，例如单纯降价竞争是竞争战略的下下策，因为企业虽然在价格上暂时取得优势，一旦对手发现，一般也会立即反击的，而如果能够采用使竞争对手反击困难、或反击迟缓的战略，即这时竞争对手由于其内部的各种因素，存在着较大的制约和障碍，想反击但力下从心，不得已而放弃反击，这种战略要比第一类的效果更佳；第三类是企业采取的战略能完全封锁住竞争对手的反击，即实际上对手已不成其为对手了，或者说企业想成为竞争对手也做不到了，迫使竞争对手和本企业采取协调行动，因此企业采取战略的最终形态是不战而胜战略，即不树敌战略，应当说，这种不战而胜的战略是最高明的战略，《孙子兵法》中指出：“是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也”。

以下我们将分别论述这三种类型竞争战略。

一、直接和竞争对手斗争的战略

企业在构思这种类型战略时要明确谁是竞争对手，竞争对象不能搞错，因为竞争对手有直接竞争对手和间接竞争对手、现实的竞争对手和潜在的竞争对手、“今天”的竞争对手和“明天”的竞争对手之分，因此必须明确地选择谁是本企业的竞争对手。如果把竞争对手搞错了，制订了错误的战略，会给企业造成非常大的损失。

企业之间争夺顾客的竞争，出于不同的立场会有各种各样的情况，有新

产品竞争、价格竞争、售后服务的竞争，等等，企业竞争战略的基本类型主要有三种类型，即成本领先战略、产品差异化战略、集中战略。

（一）成本领先战略

这种战略的指导思想是要在较长时期内保持企业产品成本处于同行业中的领先水平，并按照这一目标采取一系列措施，使企业获得同行业平均水平以上的利润。

成本领先战略适用于以下情况：即在市场竞争中价格竞争占有主导地位的行业，例如在钢铁、煤炭、石油、水泥、化肥、木材等行业中，所有企业生产的都是标准化产品，产品差异较小，价格竞争成为市场竞争的主要手段，该战略的使用效果显著。购买者从一个销售商转向另一个销售商的转移成本很低或几乎没有，则购买者倾向于价格最低的销售者。

成本领先战略的优点是：在与竞争对手的斗争中，企业具有进行价格战的良好条件，即企业可用低价格从竞争对手中夺取市场占有率，扩大销售量，因而低成本企业在同行业中享有最高的利润。在争取顾客的斗争中，产品的低价格使没有使用该产品的顾客也开始使用，使已经使用竞争对手同类产品的顾客转向使用本企业的产品，使原来使用量小的顾客扩大其使用量，因而使低成本企业巩固和维护了市场地位，扩大了市场占有率。在争取供应商的斗争中，由于企业的低成本，相对于竞争对手具有较大的对原材料、零部件价格上涨的承受能力，能够在较大的边际利润范围内承受各种不稳定经济因素所带来的影响；同时，由于低成本企业对原材料或零部件的需求量大，因而为获得廉价的原材料或零部件提供了可能，同时也便于和供应商建立稳定的协作关系。在与潜在进入者的斗争中，低成本企业由于采取低价格而提高了进入壁垒，使新进入者不致构成对低成本企业的威胁。在与替代品的斗争中，低成本企业可用削减价格办法稳定现有顾客的需求，使之不被替代产品所替代。当然，如果企业要较长时期地巩固企业现有竞争地位，还必须在产品及市场上有所创新。

成本领先战略的缺点是：首先，投资较大，因为企业必须具备先进的生产设备，才能高效率地进行生产，以保持较高的劳动生产率；技术变化导致生产过程工艺的突破，使企业过去大量投资和由此产生的高效率一下子丧失了优势，使竞争对手比较容易以更低成本进入该行业，造成对原有企业的威胁；其次，把过多的注意力集中于低成本战略，可能导致企业忽视顾客需求特性和需求趋势的变化，忽视顾客对产品差异的兴趣，忽视顾客对价格敏感性的降低，企业拘泥于现有战略的选择，就很有可能被采用产品差异化战略的竞争对手所击败；再次，由于企业集中大量投资于现有技术及现有设备，因而对新技术的采用及技术创新反应迟钝。

实现成本领先战略必须满足五个条件：第一，企业必须具备先进的生产设备；第二，要严格控制一切费用开支，全力以赴地降低成本，最大限度地减少开发研究费用、服务、推销、广告及其他一切费用；第三，该战略适用于大批量生产的企业，产量要达到经济规模，这样才会有较低的成本；第四，要有较高的市场占有率，要严格控制产品定价和初始亏损，以此来创立较高的市场份额；第五，由于有较高的市场占有率，就有可能赢得较高的利润，以此利润又可重新对先进设备投资，进一步维护成本领先地位，应当说，这种再投资往往是保持低成本状态的先决条件。

例如，日本丰田汽车公司，他们应用 JIT 即时生产制，因而使零部件仓

库库存量为零，从而节约了成本，使丰田汽车在世界市场上具有较强的竞争力。

（二）产品差异化战略

这种战略的指导思想是企业提供的产品与服务在产业中具有独特性，即具有与众不同的特色，这些特色可以表现在产品设计、技术特性、产品名牌、产品形象、服务方式、销售方式、促销手段等某一方面，也可以同时表现在几个方面。这种产品由于具有与众不同的特色，因而赢得一部分用户的信任，同产业的其他企业一时难以与之竞争，其替代品也很难在这个特定的领域与之抗衡。

产品差异化战略的优点是：①实行产品差异化战略是利用了顾客对其特色的注意和信任，由此对产品价格的敏感程度下降，可以使企业避开竞争，在特定领域形成独家经营的市场，其他企业一时追不上来，此时可保持优越的地位；②实行了产品差异化战略，可以获得较高的利润，以此可以用来对付竞争对手。

产品差异化战略的缺点是：①要保持产品的差异化，往往要以成本的提高为代价，因为实行这种战略要增加设计及研究开发费用，要用高档的原材料，企业是把保持产品经营特色放在第一位，成本降低放在第二位，因此企业产品差异化所取得的利润的一部分或大部分就破产品成本的提高所抵消；②买主对差异化所支付的额外费用是有一定支付极限的，若超过支付极限，低成本低价格产品的企业与高价格差异化产品的企业相比就显示出竞争力；③由于特色产品价格较高，很难拥有很大的销售量，因此该战略不可能迅速提高市场占有率；④一般来讲，该战略对生活消费资料企业较为重要，对生产资料企业因其产品不存在多少差异，有些材料产品均已标准化，没有多少创造差异的余地，购买者对所购生产资料性能都有充分的了解，供货人口头宣传效果不大，因此该战略对生产资料企业不太重要；⑤产品差异化使同一产业内的不同企业产品之间减少了可替代性。

如何才能使企业产品形成差异化呢？形成差异化产品的方法，大致有两种：一种方法是使产品的内在因素产生差异化，另一种方法是使产品外在因素产生差异化。产品内在因素差异化是指企业在产品性能、设计、质量及附加功能等方面与竞争对手相区别的独特性，即应当把本企业产品与竞争对手产品进行对比，仔细分析每一个零部件的不同之处，确定本企业产品能够在哪些方面相对于竞争对手取得优势，使产品别具一格，开创独特的市场。为此企业应加强研究开发，使用专门技术（或专利）改进产品的设计，提高产品的性能和质量，或增加产品附加功能。有不少差异化产品是在专利保护下形成的，有了专利保护也就成了垄断产品，随着市场扩大，销售量也逐渐增加，由于产品性质及质量的提高，也加速了固定资产的更新和工艺技术的更新。但是，一味地在技术、设计、质量等方面下功夫，往往需要大量的研究投资和营销成本，有时即使提高了市场占有率，利润却相对降低。要以较少的费用争取到较大的市场占有率，就要采用产品外在因素差异化方法。

产品外在因素差异化是要创造良好的商品形象，即要充分地利用产品的定价、商标、包装、销售渠道及促销手段等方法，使其与竞争对手在营销组合方面形成差异化，因而开创独特的市场。为此：①企业可采用订价、改进包装、树立名牌的方法实现产品差异化，即高价显示优质，精美包装显示优质，借此树立企业产品的形象；②通过宣传，利用广告形成产品的差异化，

要通过各种传播媒体和传播手段，将有关产品特征的信息传达到国际市场，使顾客感到产品差异，从而在顾客心目中树立与众不同的形象；③通过优质服务来实现产品差异化，如免费送货、分期付款、一定时间内实行保修等方法，使产品形成差异化；④通过分销渠道来实现产品差异化，如采用零售或上门推销等方法，使产品直接与顾客接触，使产品形象在顾客心目中产生差异。

产品外在因素差异化有时与能否满足消费者的物质需求没有多大关系，但它却能够使消费者心理上得到满足，感到实现了某种愿望，使顾客愿意为其所喜欢的商标支付更高的价格，从而建立起公司的信誉和顾客对企业产品商标的忠诚，使竞争对手难以与之竞争。

国务院发展研究中心马建堂同志在《中国工业经济研究》1993 年第 3 期发表了《关于国有企业竞争行为的调查分析》的论文，共对 213 家企业（其中国有企业 197 家）进行了调查，企业对竞争手段的选择见表 5-11。

表 5-11 企业对竞争手段的选择（%）

竞争手段	第一手段	第二手段	第三手段
降价	7.3	7.5	25.7
提高产品质量	78.2	17.6	3.3
生产新产品	14.1	69.3	10.7
广告宣传	0.0	0.5	33.6
其他	0.5	0.5	26.6

表 5-12 企业运用降价手段的程度

降价频率	数量(家)	比例(%)
经常	12	5.6
有时	88	41.3
偶尔	67	31.5
无	46	21.6
合计	213	100.0

由表 5-11 中看出，提高产品质量、生产新产品和广告宣传是大多数企业第一到第三位的竞争手段，降价是选择率最低的手段。由表 5-12 看出有一半以上（53.1%）的企业基本上不用降价手段，经常使用降价手段的企业只占全部被调查企业的 5.6%。

以上统计调查也进一步说明了企业产品内在因素差异化及外在因素差异比都已为我国企业所重视，但在竞争战略选择上，价格竞争应当说是最下策的竞争手段，因为价格竞争会使参加竞争的所有企业的收益恶化；而当竞争对手一旦发现价格竞争已影响到自己的利益之后，会立即进行反击，因此价格差别化战略不容易保持竞争优势，容易失掉顾客，成功的概率极小，企业应尽量避免采用价格差别化战略，即使采用这一战略时也应持慎重态度。

以上我们讨论了成本领先战略与产品差异化战略，在这两种战略的选择上应当注意什么？这两种战略之间存在什么关系？我们认为，在一个企业的同一个产品上同时采用产品差异化和成本领先战略是困难的。美国密执安大学的威廉·霍尔教授在《哈佛企业评论》1980 年 9—10 月刊上发表了题力《在逆境中生存的企业战略》的论文，论文中分析了美国钢铁、轮胎、重型卡车、建筑机械、汽车、家用电器、啤酒、卷烟等 8 个行业的实际情况，对这些行业的 60 家主要企业的经营战略进行了分析对比，分析结果表明，许多成功的企业有一个共同的特点，就是在确定企业竞争战略时都是根据企业内外环境条件在产品差异化、成本领先战略中选择了一个，从而确定具体目标、采取相应措施而取得成功的。当然也存在产品差异化与成本领先两种战略同时实

施取得成功的企业，例如日本曾以极低廉的价格推出电子表，对瑞士机械手表发动了猛烈的攻击，从而使日本企业获得很高的利润。尽管一个企业同时采取产品差异化与成本领先这两种本质上相互对立的竞争战略也可能获得成功，但还是比较少见的，一般企业为了在竞争中取胜，并不同时追求产品差异化和成本领先，而是选定其中一种战略，重点突破。

为什么不能同时采用产品差异化与成本领先两种战略？因为这两种战略有着不同的管理方式和开发重点，有着不同的企业经营结构，其市场观念也存在差异化，如果企业的条件适合采用降低成本反而生产差异化的产品；就得不偿失，因为实行成本领先战略要杜绝一切浪费现象，丰田汽车公司曾提出“干毛巾也要拧一把”的节约口号；相反，如果企业采用产品差异化战略，就不大可能做到成本领先，就要在产品设计、工艺要求，运行性能等方面充分地发挥独创性，还必须进行各种实验，才可能制造出与众不同的产品，为了让人们知道本公司产品具有别的企业所没有优点，在销售方面还要组织广告宣传和产品推销活动。

在同一市场中，随着时间的推移，常会出现这两种竞争战略循环变换的现象，即产品差异化→成本领先→产品差异化的循环变换。一般来讲，为了竞争及生存的需要，企业往往以产品差异化战略打头，使整个市场的需求动向发生变化，随后其他企业看到这种差异化产品有利可图，纷纷仿制此种产品，这佯使差异化产品逐渐丧失了差异化优势，使运用产品差异化战略的企业无用武之地，最后该产品变为标准产品了，此时该企业只有采用成本领先战略，努力降低成本，使产品产量达到规模经济，提高市场占有率来获得利润，但此时企业之间竞争十分激烈，利润逐渐减少，企业要维持原来较高的利润，就必须着手开发新产品，准备重新开始新的一轮战略循环。

（三）集中战略

美国迈克尔·波特提出了第三种企业基本竞争战略，即集中战略，该战略通过满足特定消费者群体的特殊需要，或者集中服务于某一有限的区域市场，来建立企业的竞争优势及其市场地位。集中战略的最突出特征是企业专门服务于总体市场的一部分，即对某一类型的顾客或某一地区性市场作密集型的经营。这种战略的优点在于企业能够控制一定的产品势力范围，在此势力范围内，其他竞争者不易与之竞争，故其竞争优势地位较为稳定。

集中战略有赖于该国标细分市场与行业中其他细分市场之间要具有明显的差异性。

适用集中战略的条件是：①在行业中有特殊需求的顾客存在，或在某一地区有特殊需求的顾客存在；②没有其他竞争对手试图在上述目标细分市场中采取集中战略；③企业经营实力较弱，不足以追求广泛的市场目标；④产品在各细分市场的规模、成长速度、获利能力、竞争强度等方面有较大差别，因而使部分细分市场有一定吸引力。

集中战略的优点是：经营目标集中，管理简单方便，可以集中使用企业的人、财、物等资源；有条件深入钻研以至于精通有关的专门技术；熟悉产品的市场、用户及同行业竞争方面的情况，因此有可能提高企业的实力，争得产品及市场优势；由于生产高度专业化，可以达到规模经济效益，降低成本，增加收益。这种战略适用于中小企业。这种战略能使高度集中的专业化中小企业对国民经济作出重要贡献，成为“小型巨人”，即小企业采用单一产品市场战略可以以小补大，以专补缺，以精取胜，成为受大公司欢迎为其

提供配套产品的友好伙伴。

集中战略的缺点是：当市场发生变化、技术创新或新的替代品出现时，该产品需求量下降，企业就要受到严重的冲击。这种企业对环境的适应能力差、经营风险大，应当看到市场上大多数产品或迟或早终究要退出市场的，因此采用此战略应当有应变的准备，做好产品的更新改造工作。

企业选用集中战略要注意防止来自三方面的威胁，并应采取相应措施维护企业的竞争优势。

1.以广泛市场为目标的竞争对手，很可能将该目标细分市场纳入其竞争范围，甚至已经在该目标细分市场中竞争，它也可能成为该细分市场的潜在进入者，造成了对企业的威胁。这时选用集中战略的企业要在产品及市场营销等各方面保持和加大其差异性，产品的差异性愈大，集中战略的维持力愈强。需求者差异性越大，集中战略的维持力也愈强。应当指出，正由于集中战略的维持力是建立在差异性基础上，因此随着差异性的变化，选用集中战略的企业的目标细分市场也应该随之做出相应的调整。

2.该行业的其他企业也采用集中战略，或者以更小的细分市场为目标，造成了对企业的威胁。这时选用集中战略的企业要建立防止模仿的障碍，当然其障碍壁垒的高低取决于特定的市场细分结构。另外，目标细分市场的规模也会造成对集中战略的威胁，如果目标细分市场较小，竞争者可能不感兴趣；但如果是在一个新兴的、利润不断增长的较大的目标细分市场上采用集中战略，就有可能被其他企业在更为狭窄的目标细分市场上也采用集中战略，开发出更为专业化的产品，从而剥夺了原选用集中战略的企业的竞争优势。

3.集中战略的细分市场中由于有替代品出现或消费者偏好发生变化，价值观念更新，社会政治、经济、法律、文化等环境的变化、技术的突破和创新等多方面的原因引起目标细分市场的替代，导致市场结构性变化，此时集中战略的优势也将随之消失。

二、使竞争对手难于反击的战略

在难于反击战略中主要是要缩小竞争对手反击的欲望，即使竞争对手有反击的欲望也要制造障碍使竞争对手难于反击或没有能力反击，一般情况下有三种较为典型的情况。

（一）使竞争对手自身陷入被动而不能反击

这种情况是指竞争对手一有反击行动，则该反击行动给对手自身带来波及效果，使其自身陷入被动，自己掐住了自己的脖子，因此反击欲被大大削弱。

例如，在竞争中推出代替竞争对手摇钱树商品的替代品，竞争对手为了对抗这种产品，如果也跟着搞出类似的替代品，则立即就会在竞争对手企业内部造成自己侵犯自己的竞争，因为这种对抗商品必然要侵犯原有商品的需求，这种情况并不少见。又如流通网点遍布全国的企业，在受到地方企业游击式低价格战略挑战时，如果全国性企业立即在该地区对抗价格竞争，那么这种反击（减价）难免不波及到全国范围的顾客和批发商，他们会产生“你那里降价，我这里也应降价”的要求，一旦出现这种情况，全国性企业就会陷入被动局面。因此具有全国网点的企业，对于只在一定范围的地区游击式

的降价竞争，最好采取承认现实的态度，无论如何也不能采取直接降价的对抗形式。

（二）先下手为强，使竞争对手难于反击

先下手力强，主要是指抢先抓住企业经营必不可少但却有限的资源，使竞争对手的资源供给受到限制。例如抢先招聘到熟练工人及优秀的技术人员，抢先与原材料供应企业签订长期供应合同，抢先获得专利技术，抢先获得一笔投资，等等，即谁先下手取得这些资源，谁就能得到发展，同时也就给竞争对手制造了障碍。

另外，企业先下手所做的事，必须要使对手认识到反击会造成更大的浪费，从而减弱反击欲望，造成对手难于反击的局面。

例如，预测顾客需求的发展变化、抢先进行大规模投资的战略，置竞争对手于困难的境地，如果竞争对手进行对抗性的大投资，则整个行业就会出现设备过剩的危险，使竞争对手对抗性投资收益不大而陷入困境。如果竞争者是明智的，很可能就自动放弃了投资的打算，即先下手投资的企业，实际上把竞争对手逼到了进退维谷的境地。这种在一个行业内处于第二、第三位的企业，由于看到市场需要或技术发展的变化，抢在第一位企业之前进行大规模投资，从而缩小了与第一位企业的差距。很多事例都说明，落后企业走向领先企业的过程，都是这种设备投资动态作用的结果。

（三）向竞争对手显示有再反击的充分准备和能力，使竞争对手难于反击

例如当发现竞争对手打算进行大规模投资时，为了警告它，本企业特意透露消息或发布新闻，公开宣称正在考虑降低产品价格，这样就会使新参入者在参入初期赤字增加，参入价值缩小；也可公开宣你已完成设备投资，等等，以遏止住竞争对手的进攻。另外，也可以采用其他反击手段，例如向有反击欲的竞争对手所在地区派去得力的营业人员，宣传本企业的实力及准备采取的竞争措施，显示出已准备好打击竞争对手作为摇钱树商品的代替商品，等等。

以上列举了三种削弱竞争对手反击欲的战略，不能保证这些战略都能取得成功，而且如果竞争对手拼命反击，那将是一场十分艰苦的战斗。以上的战略主要是一种威胁、牵制的战略，这种战略能否取得成功，关键在于要调查研究，要做到知己知彼，要认真了解竞争对手的实力及以往采取战略的基本内容，了解它的产品状况、生产状况、市场营销、产品开发能力、技术力量、企业文化及领导者价值观，等等，所有这些都是研究、推测竞争对手反击特点的重要情报。

三、不战而胜战略

这是竞争战略的最佳形式，企业在可能条件下应首先考虑到采取这种战略，即使可能成为竞争对手的企业，实际上却不树为敌手，这种情况在现实经营中是存在的。不战而胜战略可以分为两种类型：第一种是分居共处，即把产业分割成若干部分，各企业各居一处，避免互相直接接触；第二种是协调行动，即各企业共处于一个产业中，互相成为伙伴、协调行动。以下就这两种模式的具体做法进行分析说明。

（一）分居共处

竞争对手之间，各自选择不同的细分市场，相互避开争执纠缠而实现分居共处战略。在社会经济生活中，实力强大的大企业和实力相对单薄的中小型企业在竞争中也能保持共存的局面，即使在发达资本主义国家，资本呈现出某种集中趋势，但大量中小企业仍有足够生命力在竞争中得以生存发展。形成这种现象的原因是多方面的，其中最主要原因是竞争各方虽然力量悬殊，但它们都具有在竞争中形成的、适合于在各自环境下生存下去的某种长处。实现这一战略的方法有：

1.向未开拓的领域投资

一个企业的成功在于能够开发潜在的顾客需求，发现潜在的细分市场。如果该领域的利润率很高，必然招来很多企业的参入，在众多企业参入热潮前，创业者可以享受创业利润，并且在参入热潮过去之后，如果和其他企业比较还能确保优势，则还可以继续获得作为市场领袖的利益，如我国某石化通用机械公司所属有 4 个水泵厂生产离心泵与轴流泵，但无论从生产设备、检测手段还是从成本及产品质量都无法与我国沈阳水泵厂的产品相抗争，因而这 4 个水泵厂工资发不出，几乎已陷入破产境地，后来他们看到不锈钢耐酸泵这一产品在国内无人生产，大厂不愿干，小厂干不了，市场又需要，他们就选择了这个产品作为企业开发的对象，由此一跃而成为全国耐酸泵行业的领袖企业，这就是《孙子兵法》上所讲的“ 扬长避短，避实击虚 ”。

2.谋取竞争对手的薄弱部分

分居共处战略并非只限于新市场的开发，在一个市场中利用每个细分市场竞争状况的差别，在竞争较薄弱之处巧妙地发挥自己的产品和市场机制的作用，也是一个重要手段。例如我国某大型葡萄酒企业集团在全国葡萄酒行业中属于前列，前几年该企业集团中骨干企业的经营战略发生了转移，其主导产品由低档酒转变为高档酒，目标市场也由以国内市场为主转变为以国外市场为主，让出了部分国内市场，希望企业集团中其他中小企业去占领，而这些中小企业当时正忙于进行设备技术改造，无暇去占领市场空缺，此时某省葡萄酒厂看准了这一机会，乘虚而入，占领了这一市场空缺，得到很好的发展。这就是避开了与最强大的企业进行正面的对抗，选择强大企业的薄弱之处发展，以充实相对弱小的企业，使其确保市场占有率。

以上两种方法的共同特点是：一旦获得成功，使人们认识到分居共处的这一市场领域是个利润率较高的领域，则成功越大，新企业加入的可能性就愈大，因此分居共处的企业在获取成功后自我保护的一个手段就是尽量延长分居共处的时间。同时也要清醒地看到，分居共处战略是早晚不得不瓦解的一种适应性战略手段，因此企业在采用这种战略的初期，也必须作好几手准备。

（二）协调行动

社会主义的经济关系首先是互助协作、互相支援的关系，但这种关系并不排斥竞争，竞争与协作是对立统一关系。在经济生活中，各单位之间的竞争绝大多数都不是“ 零和对局 ”，在“ 零和对局 ”、特别是“ 双方零和对局 ”中，胜利者所得就是失败者所失，这种竞争就缺少合作的基础；如果不是“ 零和对局 ”，在竞争中就存在合作的广阔天地，竞争必然趋向于合作和联合，这是商品经济发展的一个普遍规律。协调行动的方法有以下三种：

1.资源方面的协调行动

如竞争企业之间可以在人才、资金、原材料、技术等方面合作，使各方

面都获得较好的效果，例如在技术方面的协调行动。进行技术交流，使竞争对手也吸收本企业的技术，并制成产品送到范围更广的顾客手中，被顾客所接受，这些顾客也有可能成为本企业产品的潜在顾客。这种技术交流使市场膨胀，对企业来讲，是在膨胀的大市场上有 20%的占有率好呢？还有原有狭小的市场上有 40%的占有率好呢？答案是明显的。进行技术交流允许他人利用被交流的技术，有利于提高技术水平，其结果对己对人都非常有利。如果很多企业各自以不同的技术推出互换性很小的产品，会引起顾客心理上的不稳定感，从而可能发生抑制购买现象，若各企业之间能在技术方面进行协调，使产品标准化，就可减少顾客的不稳定感，因而具有诱发顾客需求的效果。这种情况，特别在幼稚期的产业中是很普通的现象。

以上叙述了技术资源方面的协调行动，说明采取技术协调行动实际上比单纯竞争要更好，这个道理也同样适用于其他资源领域。

2.生产方面的协调行动

竞争企业之间在生产上的联合本身是社会化大生产和科学技术发展的必然要求。由于科学技术发展，机器设备大型化、现代化，生产过程的自动化、连续化要求把相同的企业集中起来以达到经济规模，进一步降低生产成本。另外，针对我国现实中企业产品结构单一、经济效益不高等情况，使竞争企业之间加强合作和联合，可以优化产品结构，淘汰落后产品，可以大大提高经济效益，使生产要素得以合理流动和组合，有利于产品结构调整，使资源得到合理配置。

3.销售上的协调行动

竞争企业之间共同与铁路、公路、水运、民航企业之间联营解决商品外运问题，同时也可与各地市场销售部门联合起来批发销售，统一安排市场，联合试销、联合展销产品，统一开辟市场，与外贸部门联合统一经营，共同开辟国际市场等。

第五节　企业经营单位战略——分散行业和集中行业的企业竞争战略

一、行业演空中的集中与分散的趋势

行业演变中的集中与分散的趋势与企业竞争战略的制订具有十分密切的关系，而每个企业的战略行为又反过来影响行业结构的变化。人们通常认为行业在演变中趋向于集中，但近二、三十年内的统计资料却未能完全证实这一趋向。据美国对 51 个行业 1963—1972 年资料的统计表明：其中 69 个行业有集中趋势（行业内企业数量减少），而 52 个行业却有分散趋势（行业内企业数量增加）。行业在演变中是趋向集中还是趋向分散主要取决于行业内的竞争、进入壁垒及退出壁垒等因素。

（一）行业在生命周期各阶段的集中与分散趋势

当一个行业处于幼稚期时，由于新产品为市场所接受，产品销售额迅速增加，吸引了一些新进入者加入这一行业，此时行业趋向于分散（行业内企业数增加）。当行业进入成长期时，产品销售额迅猛增加，利润率相当高，有相当多的企业都加入到这一行业中来，行业进一步趋向分散（行业内企业数迅速增加）。当行业进入成熟期时，产品销售额增长率逐步下降，竞争加剧，一部分实力较弱的企业就要退出该行业或被淘汰，即在行业成熟期的前期，行业有明显的集中趋势（行业内企业数减少）。行业进入成熟期后期，由于行业内的企业都具有一定实力，虽然此时竞争加剧，但行业内的企业数仍保持基本恒定。当行业进入衰退期时，一部分企业退出，行业再度呈现集中趋势。以上仅是对行业生命周期各阶段集中与分散趋势作的一般性分析。

（二）进入壁垒与退出壁垒对行业集中与分散的影响

一个行业进入壁垒高，则行业内企业数不易增加，同时也促使行业在演变过程中不断提高进入壁垒，这使行业中的领先者占有极大的优势，只有少数企业具备进入的能力，即使在行业处于成长期时，也未必能有明显的分散趋势，如我国的汽轮机行业、造船行业等。相反，如果进入壁垒比较低，即使在成熟期的前期淘汰了一些失败了的企业，当情况一旦趋于稳定时，又会有新的进入者打入该行业，这样即使在成熟期前期，集中趋向也不显著。进入成熟期后，稳定性也较低，还会趋向于分散。一个行业退出壁垒高，企业经营不甚成功，也仍会留在行业内而不退出，即使在成熟期前期也未必能把那些实力薄弱者淘汰出去，行业显然不易集中而呈现出分散的趋势。一个行业退出壁垒低，企业经营不成功就能够退出该行业，则行业呈现集中趋势。

二、处于分散行业的企业战略

分散行业是指在一个行业中任何一个企业都不具有市场占有率上的决定性优势，该行业是由许多中小企业所组成，其基本特点是行业中缺少有影响力的行业领袖企业。造成分散行业的原因很多，主要有：

（1）行业进入壁垒较低，使许多小公司也能非常容易地进入分散行业。

（2）规模经济效应较小，如缝纫业、饲料工业、木料加工及竹、藤、棕、草制品业、文教体育用品制造业、工艺美术品制造业等。在许多国家，这些行业也大都是企业规模较小、企业数目较多的竞争型结构。

（3）市场需求的多样化及分散化，在某些行业中顾客的需求是分散的，

顾客不愿意接受标准产品，而希望产品有不同的式样，也能够为这种需求付出代价，例如服装业，某一种特殊服装式样的需求量很小，不足以形成大批量生产，而恰恰是服装式样在竞争中起着重要的作用。

（4）当服务已成为经营关键时，小企业就会变得更有效。人员的服务质量和顾客的感觉因人而异，一般来讲，当企业规模达到某一界限时，提供服务的水平就要下降，这一因素在某些行业如美容、理发。浴池、餐饮等行业中，造成企业的分散。

处于分散行业中的企业战略，面对众多的竞争对手，首先要在成本领先、差异化经营和集中经营这三种基本竞争战略中选定适合企业具体情况的战略，除此之外，还有以下几种战略方案可供选择：

（一）建立有集中控制的分权组织体制战略

处于分散行业中的公司，应使公司下属的每个企业规模较小而又有经营自主权。例如在食品零售业中，公司可以在不同地区建立许多连锁食品店，给以较大的经营自主权，同时通过报酬制度和利润分配制度保持集中的控制，并由公司加强相互间的协调，这对在分散行业中开展有效竞争是一个重要的战略。

（二）分散布点，在每一个分公司点上配置高效率低成本的设备

将高效率或低成本的设备分布在各分公司，这样可以减少投资，降低成本，并能就近供应用户，由此可以取得一定的竞争优势。

（三）增加产品或服务的附加价值

某些分散行业提供的往往是一般性的。没有特色的商品或服务，如金属零件或电气零件的批发工作就是如此，这时可以采用增加附加价值的办法，如在产品卖给顾客前针对顾客的需要对零部件进行分装或装配，以此增加产品的针对性及实用性。

（四）产品专业化

如果行业的分散是由于特色品种多造成的，则集中力量专门生产其中少数有特色的产品，是一种可取而比较有效的竞争战略。如果用户极为分散，也可采用某特定用户层面，或为某特定地区用户服务的专业化策略，例如专门面向一些需用量小而价格上不敏感的用户，或专作别人不愿接受的小批量定单等。

（五）简朴实惠

在行业分散、竞争激烈、利润率不高的条件下，一个简单而有效的战略是提供廉价的简装商品、无牌号商品及开包散装商品等，以此尽量降低成本，雇佣低技术熟练的雇员，尽量降低管理费用，严格控制开支，努力使企业在价格竞争中处于有利的地位，并能得到高于平均水平的利润。

三、处于分散行业的企业在战略选择中应注意的问题

处于分散行业中的企业在采用某些战略时，由于没有注意到分散行业特有的性质有可能导致经营上的失败，因此这种企业在进行战略选择时应当注意以下五点：

（一）不要一味追求市场占有率的领先地位

一般来讲，在分散行业中追求市场占有率的领先地位几乎注定要遭到失败，因为当企业迅速扩大其市场占有率时，由于难于克服形成行业分散的固

有矛盾，它会面临诸如丧失特色，效率下降、费用上升以及遭受供应商及用户更大的压力等问题，从而使企业竞争力大大下降，使企业在各方面都陷入被动局面。

（二）在经营领域决策上切忌优柔寡断

分散行业的特点要求企业必须集中力量于某些产品或服务的专业化，搞出经营特色来，实施这种战略往往要求企业经营者有勇气和坚强的意志，果断地放弃某些经营领域，或对某些经营领域进行重大的调整。假若对某些经营领域舍不得放弃，而是采用一些折衷的、在短期内临时应付的、机会主义的战略，也许可能一时凑效，但最终将使企业在剧烈竞争中受挫。

（三）不要追求过分集权

分散行业的基本特点就是特别强调人员的服务质量、与地方及社区的紧密联系、营业的近距离服务及控制、对顾客需求变化及时反应能力，等等，而集权式组织结构反应迟纯，效率降低，这样做的结果不是增强而是削弱了企业，对分散行业中的企业来说，集中控制是必要的，但集权的组织结构是不适当的。

（四）对于竞争对手的经营目标及经营费用要有清醒的估计

分散行业中有很多小型企业，在有些分散行业中存在大量的私营企业及个体经营者，它们的经营目标及管理费用结构与一般正规企业有很大的不同，经营者经常是在家里工作，使用家庭劳动力，这些小企业看起效率很低，但成本却不一定高，因而每年也可取得一定利润，有的小企业更注重于每年保持一定的生产量和对雇员提供了就业机会，他们对市场变化作出的反应可能与具有一定规模的企业极不相同，对这些竞争对手估计不足，易使企业犯战略性的错误。

（五）对于新产品的出现应有恰当的反应

在分散行业中出现的新产品，由于一开始需求增长迅速，盈利率较高，而进入壁垒又不高，许多企业总是认为购买者具有巨大的需求量，于是投入大量资金，这种过分的反应使行业内竞争激烈，众多的竞争者又使用户总是有机会利用行业内的竞争而加强其讨价还价的力量，到这种新产品出现进入成熟期的迹象时，其需求降低，利润下降，企业投资所期望得到的收益就要落空。因此，如果对分散行业内新产品的出现反应过分热情，企业花了相当的代价，却在竞争中处于十分不利的地位，承担相当大的风险。恰当地对新产品作出反应，对任何行业都是一个风险型决策问题，而对分散行业而言，这种决策显得特别困难。

四、处于规模经济显著行业中的企业竞争战略

在规模经济显著行业中，一般要形成企业规模很大、企业数目较少的寡头型企业规模结构，因为在一定的市场容量下，规模经济越显著，所能容纳的企业数就越少，如市场容量为 1000 万单位的行业规模，若最佳规模为 200 万单位，则最理想的企业数是 5 家，若该行业由 25 家规模相同的企业构成，则每家企业就都只能在最佳规模之下，在高成本的规模上组织生产。

在规模经济显著的行业中，企业有必要明确本企业在行业中的地位，根据本公司在行业中的不同位次，确立相应的竞争战略。如果在实际竞争中忽视了自己在行业中的地位，采取了与自己的位次不相称的对策，这不仅给行

业造成混乱，而且最后也达不到经营战略目标。企业竞争地位可以根据市场占有率划分为领导型企业、优胜企业及平庸企业三类。

首先是处于领导者地位的企业，大多数集中行业都有一个或少数几个企业处于市场领导地位，它们的产品在市场上有最大的市场占有率，而且常在价格变化，新产品的市场投放、销售区域、促销强度等方面在该行业中起领导作用。其次就是处于优胜者地位的企业，它们的市场占有率比领导型企业小，在市场中的地位次于领导型企业。再次是平庸企业，它们的市场占有率更低。

表 5—13 反映了日本在半导体、复印机、计算机及汽车等行业中各企业在市场占有率方面的排列次序。由表 5-13 看出，企业有必要明确自己在行业中的地位及作用，根据本企业在行业中的位置，确立相应的竞争战略。

表 5-13 日本四个行业中各企业市场占有卒的排行榜

半导体	企业名称	日本电气	日立	东芝	松下	三菱	三洋	富士	其它
	市场占有率(%)	23.2	17.6	16.5	8.8	7.7	5.4	5.4	
复印机	企业名称	利柯	施乐	佳能	小西六	夏普	其他		
	市场占有率(%)	42	25	17	6.5	6			
计算机	企业名称	日本 IBM	富士通	日立	日本电器	尤尼巴克	巴罗斯	其他	
	市场占有率(%)	27	20	16	15	11	4		
汽车	企业名称	丰田	日立	三菱	东洋	本田	易斯兹	大发	其他
	市场占有率(%)	32	26	11	10	8	5	4	

（一）领导型企业的竞争战略

处于领导地位的企业要想保持其现有企业第一的地位，就要在三个方面进行努力。首先，要寻求扩大行业总需求量的途径，因此一般来讲，在扩大总需求量中，领导型企业总是占有多数份额，为了使需求量扩大，领导型企业寻求其产品的新用户、新用途和更多的使用量。其次，企业应当采用各种措施来保护好现有的市场领域，不受竞争对手的侵犯，因此要破除陈规，不断创新，在新产品开发、顾客服务、提高销售效率、降低成本等方面要保持其领先地位。再次，在可能的情况下，企业应努力提高市场占有率。美国管理学者的“管理战略对企业效益影响（PIMS）”的研究表明，企业的税前投资收益率随市场占有率的增加而增加，见图 5-11。

图 5-11 企业市场占有率与税前投资收益率的关系

由图中可以看出，市场占有率低于 10%的企业，其平均税前投资收益率为 9%，市场占有率每相差 10%，其税前投资收益率相差 5%，这个结论使许多公司积极采取措施提高市场占有率。

领导地位的企业只有采用以上三种办法才有可能保持其行业第一的地位。

领导地位企业对付第二位企业的策略是要保持整个行业市场的稳定和扩大，要注意与第二位的企业在市场份额上保持差距；对第三位企业的态度是要在产品开发上采取容忍的态度，使第三位企业得以适度发展，以此来牵制第二位企业；对第四位企业则应采取产品差别化、市场差别化、突出产品特

色的战略，同时还应注意监视市场和第四位企业的动向，防止第四位企业和第二位企业结成同盟来向第一位企业进攻；对于第五位企业则应采取联合的战略，让其承担一些特殊加工任务，把其作为一个能迅速而灵活的适应新技术变化的尖兵来使用。

（二）优胜企业的竞争战略

在行业中占有第二、第三位次的公司可称为优胜企业，这类企业在市场竞争中可以采取两种姿态：一是采用进攻型战略，向领导型企业和其他竞争对手进攻；二是采用跟随战略，即随领导型企业的战略变化，优胜企业也随之作出相应的战略调整，以保持其自身的地位。

1.采用进攻型战略

其进攻的目标可以选择三个：一是向领导型企业进攻，二是向与自己企业的规模与实力相当的企业进攻，三是向比自己企业的规模与实力相对弱小的企业进攻。

向领导型企业进攻，这是一种高风险的进攻战略，处于第二、第三位次的企业一般不会冒然采取此种战略，在经常情况下，要和第一位企业作战，不能首先采取低价格竞争策略，而是比第一位企业更注意加强产品开发及技术开发力量，更早地预先掌握环境及市场的变化，抢在第一位企业之前适应技术及环境的变化，以便在新形成的市场中争取第一名，然后再慢慢地向第一位企业所占有的领地渗透、竞争，与此同时要注意防止第四位企业与第一位企业结成联盟向优胜企业进攻。另外，优胜企业也可以考虑与低位次企业结成联盟，如果低位次企业有新的成功的技术变革，就应立即采纳。

向与自己企业规模、实力相当的企业进攻或向小规模企业进攻，其目标不仅仅是为了夺取一定的市场，而主要是联合、兼并它们，壮大自己的规模与实力，以便和第一位企业抗争，形成较强大的竞争优势。

2.采用跟随战略

优胜企业满足于现有的市场占有率和市场地位，满足于现有的利润水平，它只要紧紧跟随领导型企业的战略变化也及时调整本企业的战略，就可以保持自身的战略地位。因此，优胜企业避免采用新的竞争行为，去刺激第一位企业，也不用进攻性方式使顾客脱离领导型企业，跟随战略往往采用不致引起领导型企业报复的集中化和差异化策略，即将企业注意力集中于领导型企业所忽视的顾客和产品，也就是将目标集中于竞争对手力量薄弱或者没有注意到的几个细分市场，可能是有特定需求的几个消费群体；也可能是某产品系列的一部分，从而形成企业独特的竞争优势。

（三）平庸企业的竞争战略

所谓平庸企业，就是指市场占有率比较低的企业。由图 5-11 可以看出，市场占有率愈低，其税前投资收益率就愈小，但也不能由此论断市场占有率低的企业只有争取提高市场占有率和从市场中撤退两种战略选择。在企业经营实践中有不扩大市场占有率也不从市场中撤退、单靠兢兢业业战胜了强大竞争对手而蒸蒸日上的例子。美国 R.G. 哈默梅希教授曾经从 1978 年《福布斯美国产业年报》所载 30 个行业 900 个企业中选择一些市场占有率低而收益率超过同行业大企业的小企业进行研究，他仔细研究了巴罗斯公司、皇冠公司和联营公司，这三个公司不仅投资收益率超过同行业的平均收益率，而且有些主要业务指标也在本行业领先，它们经营的领域分别是计算机、容器、纸板及木材，它们获得高效益的共同战略是：

1.补缺战略。即仔细地细分市场，选择某一类型顾客、某种具有特殊性能的产品或在某一地区开展企业经营，即企业必须利用自己的优势选择那些可能力实力较强的企业忽略或放弃的领域开展专门而有效的服务，它们避免和大公司发生冲突，而是充当一个市场缺补者的角色，仔细地细分市场，不只是以产品来划分，还可以根据顾客、服务水平、销售信用、制造程序、厂址流通渠道及技术状况等方面来划分，如果企业走在变化的前面，发现能够有效利用本企业长处的市场环节，就容易率先开发出有特色的产品。市场补缺承担的风险是该补缺点可能会枯竭或其他企业认为有利可图而入侵该领域，因此平庸企业应考虑采用多种补缺的办法以避免单一补缺的过大风险。

2.联合战略。即以弱者之间的联合来形成能与实力强大企业相抗衡的力量，但它们应避免与高位次企业敌视，而是要努力稳定行业的市场，充分利用联合的有利条件，在特定的环节上保持一定的地位。

五、对我国规模经济行业集中度的比较分析

目前我国规模经济行业企业规模结构不合理，其集中表现就在于企业规模过小，企业数目过多，1991 年国家计委产业政策司曾经对我国制造业 30 个大分类产业统计分析，按固定资产原值进行规模分组，共分 9 组，见表 5-14。第一组是固定资产原值在 1 亿元以上的企业，以下分组分别是：5000 万元—1 亿；3000 万元—5000 万元；1000 万元—3000 万元；500 万元—1000 万元；100 万元—500 万元，50 万元—100 万元；10 万元—50 万元以及 10 万元以下。衡量规模经济的指标选用了物耗率、百元产值成本、资金利税率及工资利税率。统计分析表明，在规模经济显著的行业，上述四个效益指标都是最大规模组的企业最好，如烟草加工业，从物耗率、百元产值成本及资金利税率的数据表明，最佳规模在第一组，即固定资产原值在、亿元以上的企业。饮料、印刷、医药、建材等其他规模经济显著行业都具有程度不同的同一结果。因此，比较而言，我国有相当一批规模经济显著的行业其相对最小最佳规模为固定资产原值在 1 亿元以上，其他规模都是相对不经济的。然而我国规模经济显著行业中多数行业的绝大部分产品都是在相对最佳规模以下产生的，最佳规模组企业的生产集中度很低，如烟草为 23.36%，饮料为 1.76%，印刷为 1.4%，建材为 4.8%，医药为 4.18%，石油加工为 40.16%，钢铁为 68.36%，化纤为 57.18%，造纸为 10.56%，化工为 21.06%，食品为 0.47%，有色金属制品为 48.36%，由此可见，除石油加工、钢铁、化纤、有色金属四个资金密集型行业有近 50%左右的产品是由最佳规模企业生产外，其他产业的绝大部分产品都是在最佳规模以下生产的，也就是说是在高消耗、高成本、低效益的规模上生产的，特别应当指出的是，这里所用的统计资料不包括我国村以下工业，否则最佳规模企业生产的比重会更小。

表 5-14 我国制造业 30 个产业固定资产原值规模分组表

规模分组 (固定资产原值,万元)	物耗率(%)	百元产值成本(元)	资金利税率
10000 以上	33.00	36.75	209.03
5000 — 10000	37.36	39.39	193.84
3000 — 5000	39.97	41.55	189.08
1000 — 3000	42.49	45.81	150.51
500 — 1000	46.07	51.78	94.97
100 — 500	50.63	56.75	62.9
50 — 100	71.27	74.58	—
10 — 50	72.88	84.16	—
10 以下	76.99	88.41	

资料来源，根据国家统计局《工业统计年报》1987 年、1988 年有关资料计算。

与其他国家相比较更能说明问题。日本在 60 年代初的人均国民收入和重化工比率（1960 年分别为 378 美元和 58.2%）和目前我国比较接近，但如表 5-15 所示，当时日本的主要行业中最大八家企业的生产集中度大都在 60%以上，而目前我国主要产业最大八家企业的生产集中度远远落后于日本，除石油加工业和日本差距不太大外，其他行业的差距都在 50%左右，足见我国企业规模结构分散化是何等严重。

表 5-15 中国与日本若干行业生产集中度的比较

行　　业	集中度(%)	
	中国(1985 年)	日本(1963 年)
食品制造业	1.39	65.83
纺织业	1.92	46.4
造纸及纸制品业	7.74	78.4
化学工业	13.43	68.91
石油加工业	47.28	75.00
橡胶制品业	3.7	76.00
建筑材料及非金属矿物制品业	1.9	65.56
黑色金属冶炼及压延工业	31.86	76.44
有色金属冶炼及压延工业	21.03	77.29
机械工业	3.47	63.47
电气机械及器材制造业	3.61	68.53
交通运输设备制造业	11.17	72.57

注：集中度力行业内最大八家企业销售收入合计占全行业销售收入的比重。

资料来源：中国部分是根据国家统计局《工业统计年报》1987 年、1988 年有关资料计算，日本部分摘自植草益著《产业组织论》。

再如，我国 1985 年洗衣机达到年产万台的企业有 80 多家，其中达到最小经济批量 20 万台/年标准的只有 4 家。相比之下，日本 1984 年洗衣机产量为 528 万台，全国只有整机生产企业 15 家。

1985 年我国电冰箱生产企业有 80 多家，年产量达 138 万台，但达到最小经济批量 20 万台/年标准的只有两家，而与我国总产量接近的英国，全国只有 5 家电冰箱冷冻箱生产企业。据 1991 年资料统计，我国机械行业前 100 家企业生产集中度仅为 18%，机械基础零部件、基础工艺专业化生产水平更低，其中铸造为 30%，锻造为 15%，热处理为 20%，电镀为 40%，而美，日、德，法等国专业化程度大都在 70—90%，机械工业一般通用零部件专业化水平我国只有 15—30%，而工业发达国家达 85—95%。

为解决上述企业规模结构不合理状况，必须要通过兼并、合并、营业转让等方式使资源向消耗低、成本低的企业转移，减少企业数目扩大优势企业的规模，实行行业重组，以形成适合于行业特点的有效竞争的企业规模结构。应依据各行业的规模经济、市场容量、产品差别、进入壁垒等不同参数，确定各行业的重组方向。在制造业中粗分类应有三个重组方向：第一，在规模经济十分显著、产品同质且单一、市场容量大、进入壁垒高的钢铁、有色金属、石油制品、化纤化工品、水泥、玻璃以及烟草、饮料等行业，应向非集团化高度寡占型结构调整，形成少数大企业占领绝大部分市场份额的局面。其行业重组的基本形式是同行业的水平合并、生产过程互相衔接的纵向合并，使其规模逐渐向发达国家看齐；第二，在规模经济比较显著、产品差别明显、产品结构复杂、技术进步较快的汽车、家电、精密机械、电子通信设备以及其他通用、专用设备等加工组装行业中，应向集团化中度寡占型结构调整，形成数量不多的企业集团；第三，对于纺织品、毛草制品、食品、造纸印刷、日用金属制品、一般日用机械制品，日用化工品等为消费者服务的行业，产品差别特别是非实质性差别十分明显，行业成长率不高，多种行业存在一定的经济规模但又并不十分显著，这类行业应向企业规模较大、企业数目较多的低度寡占型企业结构调整，其中产品结构较复杂的组装型行业仍应以集团化企业为主。

按以上方向进行行业重组时，这些行业中的企业在进行竞争战略选择时，应当考虑到政府的政策将对本行业结构带来哪些变化？这些变化对本企业的战略地位带来哪些影响？本企业应当如何适应这种变化？总之，企业应把行业演变看成是一种寻求发展的机会，而不只是看作被动地作出应付的威胁。

第六节　企业经营单位战略——处于行业生命周期不同阶段的企业竞争战略

一、行业生命周期与投资的关系

投资对行业的发展起着重要的作用，深入研究行业生命周期与投资的关系，对于处于某一行业中的企业制订战略具有重要的意义。行业投资与行业产出具有非均衡性，在行业生命周期的各阶段中，出现投资过量、投资不足、投资过量的交替变动,这种投资变化与行业发展阶段的关系可用图 5-12 加以说明，显然，在图中我们忽略了外部因素（如经济周期和战争等）对行业投资及生产的波动影响。由于行业生命周期曲线坐标是行业产出（产量），因此在图中表示投资过量或不足应以行业生产能力为尺度加以衡量。

图 5-12 行业生命周期与投资关系图

投资不足是指行业的实际资本存量低于生产适应市场需求产品产量的期望资本存量，这种资本存量的差额是由于行业没有进行足够的投资所造成的。投资过量是产业实际资本存量高于期望资本存量，这种资本存量的差额是由于行业投资过多所造成的。我们在这里所说的外部需求和行业产量是指在一国的范围内分析的。

（一）行业幼稚期的投资特征

行业幼稚期依产品而变，由于低学习产品所对应的行业基本上可认为不存在幼稚期，行业的发展一开始就具备成长期的特点；对于高学习产品对应的产业，由于存在介绍产品的市场开发阶段，呈现明显的幼稚期阶段。

首先，当少量产品进入市场时，一般情况下往往能被很快接受，从而使行业内厂商很难判断该产品是属于高学习产品，出于乐观的估计，认为行业很快便会进入成长期，高估了未来预期收益而造成的投资冲动，这可以称为第一种投资幻觉，其结果就是造成投资过量。由于行业投资的时滞、行业内厂商间信息沟通迟缓、产品定价偏高等因素，都会推动这种投资过量。其次，行业创建本身的要求也要求资本存量有一个初始积累过程，当行业产量缩小时，生产单位产量所需的资本存量大大多于正常状态下（例如行业处于成熟期时）的数额，这部分资本存量显现出投资过量的特点。这是一种行业自发投资造成的投资过量，一般来讲是不可避免的，如同物体从静止状态进入运动状态时要克服静摩擦力一样，启动过程要耗费更多的代价，行业运动才得以实现。再次，由于生产设备的整体性，投资中不能购置非整数台套设备，又由于生产过程中存在瓶颈效应，从而造成较大加工能力的设备能力冗余，又由于行业幼稚期时外部对行业的需求较小，因此这种能力的冗余造成的投资过量更为显著。

（二）行业成长明的投资特征

行业成长期表现为需求对行业作用的持大拉力，为平衡这一拉力，就必须使行业产量不断增加，从而要求资本存量不断扩大，导致行业的持续投资。

当行业成长期特征出现时，首先表现出生产能力过剩现象逐渐消失，即行业的过量投资逐步被生产发展所吸收，即图 5-12 中点 1 处的情形。行业由投资过量变为投资不足，由于外部对行业产品需求不断上升，而行业从投资变为现实生产力还有一定的时间滞后作用，因此行业不断存在资本存量缺

口，表现出长期投资不足的特征，于是不断进行新的投资，行业由成长期前期进入成长期后期时，随之行业投资不足的现象开始消失，这就是图 5-12 中点之处的情形。从这一点出发，投资增大受续建投资和新增投资的综合作用，开始快于外部对行业的需求的增长，从而行业由投资不足再进入投资过量的状态，表现出成熟的投资特征。

（三）行业成熟期的投资特征

1.行业进入成熟期后，外部需求达到饱和；但是，进行投资的决定是根据行业的未来预期收益做出的，是一种超前的活动；而准确预测行业产量的极限水平和相应的时间 t 又是很困难的，因此受成长期外部需求高速增长的影响，行业内厂商往往会认为行业还将持续增长，从而作出继续投资的决定，使行业资本存量大大超过实际需要的资本存量，这种错误预计行业发展的投资决定可称为第二次投资幻觉。这和第一次投资幻觉一样，都可导致行业的投资过量，但它与幼稚期第一次幻觉终究不同，成熟期的第二种幻觉产生的投资过程表现为一种不会被利用的过剩生产能力，造成投资的无效配置。

2.当人们按照成长期的需求信息决定投资时，由于时滞的影响，一部分投资在行业成熟期时才形成生产能力，而此时的行业产量已趋于稳定，这部分新形成的生产能力往往成为冗余能力。实际上行业投资的惯性作用直至行业成熟期才有足够的信号使其减速，有时由于经济周期波动的影响，人门难于判断行业是否已进入成熟期，从而作出了进一步投资的决定，使设资过量更为加剧。

3.行业新技术、新工艺的出现会诱使行业出现新的自发投资，从而使已经处于平衡状态或投资过量状态的行业资本存量进一步增加，这种新技术、新工艺都将部分地取代原有行业资本存量，这部分被取代的行业资本存量表现为行业投资过量。

（四）行业衰退期的投资特征

1.行业处于衰退期，外部需求量减少行业产量相应下降，这时行业资本存量过剩，引起行业预期收益减少；同时，外部需求减少和资本过剩引起产品过剩，使产品价格下降，从而使行业收益下降。

2.当行业衰退时，一方面行业可能还会存在更新投资，另一方面可能通过变卖部分设备或厂房等方式减少行业资本存量。当变卖的资本存量额大于更新投资重置的资本存量额时，则该行业投资为负值，形成行业负投资。

3.在行业衰退期，如果出现新的生产工艺、新技术或新产品等的重大变化，都会对行业投资产生重大影响，甚至会影响行业生命周期曲线的形状，行业资本存量有可能上升也有可能下降。

二、新兴行业中的企业竞争战略

（一）新兴行业的基本特性

新兴行业是指由于技术创新的结果，或新的消费需要的推动，或其他经济、技术因素的变化使某种新产品或新的服务成为一种现实的发展机会，从而新形成或重新形成一个行业。从某种策略角度来说，一个老行业如果面临类似的情况，则其处境可视同新兴行业。例如目前国内外正在形成的一些高技术行业，如电子信息产品、激光产品、生物医学产品、新材料产品、新能源产品、新型建材、精细化工产品等。

应当指出，不同企业的经营行为是千差万别的，但其基本特性本质上是一致的，只是具体表现程度与方式有所不同。新兴行业中企业经营行为基本特性有以下五个方面：

1.不确定性

不确定性是指在信息约束和多种因素突变干扰下导致的企业决策困难和行为不稳定。不确定性包含两层含义：

（1）由技术创新活动探索本质所决定，企业在行为目标、判断准则和预测方面相关参照系的相对缺乏，使企业行为不稳定。

（2）创新就是突破，这决定企业创新活动与所处的环境在一定程度上的必然矛盾冲突，由此产生所需相关环境和条件的不足或变化，使企业行为不稳定。

不确定性表现在四个方面：

（1）技术不确定性。一是创新者在新技术选择及其水平评估上的模糊和困难，二是企业现有技术水平状态和创新技术间可能存在多种矛盾冲突，三是由于技术不断飞速发展，使创新活动在进行中就可能发生技术水平的贬值。

（2）经济不确定性。有许多不可预测的突发因素或漏测因素，使企业在资源投入上超预算、新产品投入市场时间滞后，企业最终实现收益呈离散型概率分布。

（3）组织不确定性。新产品的试制及生产必然引起企业内部组织状态变动，其作用及影响难以事先完全预料，对企业文化的影响、企业内部利益分配格同变化导致各种复杂因素的干扰等。

（4）策略的不确定性。与以上三项不确定性相联系，企业在策略上有更大的不确定性，对竞争状况、用户特点、行业特点等方面掌握的信息下多，因而在选定产品、市场、服务等方面在策略上有很大余地，在很大程度上要依赖于经营者主观上的机智善断，使企业战略带有相当程度的短期随机应变的性质。

2.风险性

守旧有被淘汰的风险，而创新则有可能受挫失败的风险，所谓风险性是指企业在信息约束和多种因素突变干扰下，使实际结果和预测发生背离而导致收益损失的可能性。风险具有四个特征：

（1）风险是客观存在的，无法回避和消除；

（2）风险是相对的、变化的，不同的对象风险不同；

（3）风险是可以预测的；

（4）风险伴随着损失和收益。

如美国高技术企业完全失败的占 20—30%，经受挫折后可获得一定程度成功的企业占 60—70%，获得完全成功、取得显著效益的只占 5%左右。美国每年建立高技术企业约 50 万家，其中 3/4 在四、五年内很快破产，只有 1/4 的企业在竞争及新技开发中艰难曲折地生长起来。

企业技术创新活动是否一定比常规性活动具有更大的风险，根据发达国家企业的大量创新活动实例统计分析，所得结论出乎人们的常规推理，即在现代市场激烈竞争的条件下，勇于和善于创新的企业至少并不比保守型企业冒更大的风险。因为一方面除外部因素外，创新风险是企业具体状态所决定的变数，面临风险，企业本身可以大有作为。另一方面，创新固然有受挫失

败的风险，但守旧却冒着在竞争中完全被淘汰的更大风险。真正的企业家认识到：创新虽有风险但有希望，守旧必有风险且无希望。

风险性与不确定性显然有明显的联系，但不应将两者视为同一概念。长期以来，国内外有关研究中常将两者视为同义词，是不确切的。两者在内涵上、在与企业有关变量的相互关系上均有很大差别。

3.相对优势性

既然创新有风险和困难，为什么人们仍不断地追求创新？这是因为技术创新不仅能给企业带来更高的经济效益，而且它是全面加速企业发展的根本动力，会给企业带来多方面的效应。因此，企业的相对优势性是指技术创新活动较之常规活动所具有的多方面积极进取效应实现的可能性，如创新活动对企业成员素质的提高、技术素质及管理素质的提高都是一个巨大的推动。只要进行技术创新，这种可能性就存在；同时，对这种可能性的追求又激励着创新活动的开展。

4.一致性

一致性是指企业创新行为与创新者的素质、企业内部状态和外部相关环境约束间相适应和协调的程度。从主观上看，企业技术创新是创新者在自己知识经验基础上的创造性劳动；从客观上看，技术创新活动是企业原有生产组织、经营体系中的突破性扩张，因此，企业技术创新在本质上同企业原有各系统既相互冲突又相互依存。

一致性在企业创新活动中存在三方面差距，即：

（1）职工素质尤其是创新者素质（经验、能力和要求等）与创新活动要求的差距；

（2）企业内部经营结构、组织结构及技术现状与企业创新活动要求的差距；

（3）企业外部环境与企业创新活动要求的差距。

以上三方面差距贯穿于企业技术创新全过程中，正确认识与把握一致性，对提高创新预算准确程度、确定适度的经营目标和规模、确定企业战略、尽量减少创新实施中的失调及延误都具有重要的指导作用。

5.新企业的建立及分裂

新兴行业中新建企业数目增加很快，同时出现两种趋势，新兴行业中生产规模走向集中化和企业分裂化，两种趋势并存现象非常明显。一方面，新兴行业集中化趋势有所强化，伴随着新兴行业领域的激烈竞争，企业要想在重大开发项目中获得成功，就必须有充足的资金，进而要求生产要素的进一步集中，如美国国际商业机器公司等一批规模庞大的企业。另一方面，在新兴行业中也同时出现分散化趋势，例如美国电话电报公司是美国电信业最大的公司，在全国拥有 22 个地方营业公司，拥有一定工业子公司——西方电气公司以及著名的贝尔实验所。

1984 年该公司改组并分成 8 个独立公司，即新的美国电话电报公司（仍拥有西方电气公司和贝尔实验所）和 7 个区域性电话公司，并放弃了对全国 22 个地方营业公司的所有权。新兴行业，尤其在高技术行业中，常有某些个人离开原有企业而建立他们自己的企业的现象。

企业的分裂原因有：

（1）在迅速发展和可以见到的环境机会中，与在现有公司中的工资收入相比，自己参与投资另建企业其收益会更具吸引力。

（2）由于科学技术发展迅猛，现有公司中有些技术人员或职工对于新技术发展有了新的见解和建议，但现有企业有时不能接受他们的这些建议，因为如果采纳了这些建议将使现有企业技术路线及技术发展受到损害，当这些技术人员或职工看到了自己新的技术见解和建议的潜在收益时，他们将离开现有企业，另组新企业。新兴行业中有大批小企业存在，由于这些小企业投资少、开发速度高、投资效益好，对市场及技术变化有较强的应变能力，因此新兴行业中小企业起到了科学技术发展突击队的作用。

另外，新兴行业中的企业产品在一开始时成本很高，但随着生产过程的改进，工人熟练程度的提高，学习曲线开始发生作用，使产品成本急剧下降。同时，新兴行业往往能得到国家和社会的重视，并易于取得各方面的支持，这也是新兴行业中企业的特点。

（二）在新兴行业中的企业经常面临的问题

1.原材料和零部件的供应能力较弱

新技术和新产品的出现，往往要求开辟新的原料供应来源，或要求现有的供应者扩大其规模并改进其供应品的质量，以符合企业的要求。但一般来讲，企业往往在取得原材料及零配件等方面遇到困难，因而导致供应不足或价格上涨。

2.基础工作薄弱

首先，企业缺乏技术熟练的工人，技术协作和服务设置、销售渠道等方面较难配合好。其次，由于缺乏产品及技术标准，因此原材料及零配件都难于达到标准化。再次，新产品的质量不稳定，可能对企业形象造成不利影响。

3.产品销售困难

用户对新产品或服务了解不多，在购买时往往持观望态度，有的用户要等到产品的技术更为成熟、产品基本定型、质量和性能更为稳定、价格有所下降以后才考虑购买。

在新产品开始生产时，由于产品成本较高，企业可能处于亏损状态。在新产品投入市场、要替代一部分老产品时，也必然面临与老产品竞争的考验。

（三）新兴行业中企业竞争战略选择

在新兴行业中企业战略选择一般应考虑以下几方面问题：

1.选择打算进入的新兴行业

新兴行业中企业战略选择的第一个问题就是新兴行业选择。在当前科技发展迅猛的时代，新兴产业是非常多的，企业究竟应当进入哪一个新兴行业，首先要根据企业的内部资源条件及外部环境初步确定企业有可能进入的几个新兴行业；其次，对每一个新兴行业的技术、产品、市场及竞争状态作出预测分析；再次，根据企业自身条件，评价每一个方案的优劣；最后，确定本企业应当进入的新兴行业。不能只是从新兴行业初始的技术、产品、市场及竞争结构是否有吸引力出发，主要应根据充分发展后的行业结构是否能为企业提供较好的发展机会和较高水平的收益出发，由于一个行业当前发展很迅速、盈利率高、规模正在逐渐扩大，因而决定进入这一行业，这是常见的、非常合理的现象，但是进入行业的决策最终必须以行业结构分析为基础，否则就容易误入歧途而导致失败。

2.目标市场的选择

新兴行业中的企业开拓经营所面临的第二个问题就是进行市场细分及选择目标市场。企业在市场开发方面主要应考虑以下几个因素：

（1）用户的需求。用户所以要购买新产品，通常是由于新产品优于其原来使用的产品，能从中得到效益，这里的效益主要表现在两个方面：一是性能上的效益，即新产品性能优于原来使用的产品；二是费用上的效益，即使用新产品的费用支出低于原来使用的产品。新产品的最早购买者通常是那些性能上能得益的用户，因此首先应开发那些对新产品性能感兴趣的用户，然后再扩大到那些在费用上得益的用户。

（2）用户的技术状态。用户能否从早期的新产品得益，取决于用户应用新产品的技术状态。某些用户仅仅使用新产品的基本功能就可获益不小，而另一些用户却需要更复杂的结构和更完善的功能。因此企业要确定针对哪些用户的技术状态去开发新产品。

（3）转变费用和辅助设施。用户使用新产品会增加一些开支，如重新训练雇员的成本、购买新的辅助设备的成本、变卖旧设备的损失、使用新产品所需的研究开发成本，等等，企业在开发新产品时应当尽量考虑到上述因素，转变费用越小、需增添的辅助设施愈少，则新产品就愈容易推广。当然，不同用户使用新产品时所面临的转变费用和需要添置的辅助设备不尽相同。

（4）对技术和产品过时造成损失的态度。有些用户本身就是高科技企业，企业的技术进步非常迅速，因而它所使用的技术和设备也将随着科技进步而不断更新，这种企业认为只有不断更新技术和设备才能增强企业竞争力，占领有利竞争地位。而另一种用户却可能认为新产品的过时或技术的变革对自己是一种威胁和损失，因此前一种用户会早期购买，后一用户持慎重态度会晚期购买。企业在进行技术创新时应当考虑上述因素，找准自己的目标市场。

（5）使用新产品导致失败的代价和风险。用户如果要把新产品应用到他们的整个技术系统中去，一时该技术系统因使用该产品而不能取得预期效果，将导致很大损失，这种用户一般不会早期购买。另外，对不同用户，其购买决策人价值观不同对风险的承受力也各不相同。

3.进入新兴行业时机的选择

企业进入新兴行业的一个重要策略问题是进入的时机的选择，在早期就进入新兴行业将会冒较大的风险，但也会得到较大的收益。较晚进入新兴行业，虽然风险较小，但竞争激烈，企业不会得到很大的收益。

早期进入在下列情况下是有利的：该行业的用户重视企业的名声，早期进入者享有创始者的声誉；当学习曲线对一个产业能够起显著作用时，较早进入可以较早开始学习过程，而行业经验又不易模仿；早期进入可以率先取得原材料、零配件供应和抢占销售渠道，因而可以取得成本优势早期进入在下列情况下是不利的：行业早期市场与行业发展后的市场有很大的不同，早期进入者在以后将面临昂贵的调整费用；开创市场的费用很高（如顾客的宣传教育、法规批准、技术首创等），而市场开创后并不能为本企业所专有；技术的发展很快使初始创新者的投资成为过时，后进入者却有可能采用最新的技术及工艺。

4.新兴行业内企业策略选择

新兴行业的先进入者由于投入了较多资源而在市场上享有领先的地位，如何对待后进入者是一个重要决策问题，先进入者作出强有力的反应是可能的，但未必是上策；容忍后进入者进入也是可以的，先进入者可以从后进入者的技本开发及市场开辟、销售渠道中得到好处，但也可能使后进入者坐享

现成果实，又会影响先进入者的竞争地位，对此应很好地权衡，以寻求恰当的对策。当然，由于新兴行业具有不确定性，因此先进入者也可以表示愿意接受其他竞争者并与之在技术、生产、市场划分等各方面进行合作，同行业内竞争者之间互利合作会使整个行业发展更快，对每个企业也许更加有利。

5.促使行业结构向有利于企业发展的方向变化

（1）对于行业结构正处于形成中的新兴行业，企业有可能通过其产品战略、价格策略和营销手段对行业结构施加较大的影响，以期改善企业自身所处的地位。

（2）供应商和销售中间商对新兴行业提出的要求往往乐于作出反应，乐于进行投资以满足新兴行业的要求，这是新兴行业中的企业可以利用的有利形势。

（3）新兴行业的早期进入壁垒很快降低，新兴行业中的企业必须寻求新的优势，不能仅仅依靠在早期阶段拥有的专有技术等手段来维护自己的优势地位。

三、成熟行业中的企业竞争战略

作为行业生命周期的一个重要阶段，行业经历了成长期而进入了成熟期，企业的竞争环境发生了很大的变化，要求企业在经营战略上相应作出反应，这是非常重要的，但有时又是非常困难的。

（一）行业进入成熟期企业面临的变化

1.行业增长速度下降

进入成熟期后，行业产量（或销售量）的增长速度下降，各企业还要保持其自身的增长率就必须扩大其市场占有率，从而使行业内企业竞争加剧。

2.买方市场形成

产品供大于求，许多企业只能向有经验的重复购买的用户销售，而用户在选购商品上越来越挑剔，经验和知识都更加丰富，由于行业的内在技术和产品都已成熟和定型，因此企业竞争常常在成本、售价和服务方面展开。

3.行业盈利能力下降

行业增长速度下降及买方市场的形成，使行业内企业盈利能力下降，中间商的利润也受到影响，但此时企业在成长期阶段实行的增加生产能力和增加人员的大发展战略尚未作根本的调整，出现了生产能力和人员方面的盈余，如以前我们分析过的行业成熟期投资特征所指出的，行业出现了第 2 次投资幻觉，导致企业投资过量，出现了生产能力及人员的冗余，生产设备闲置。

4.企业各职能策略面临着新的调整

当行业及产品已经成熟定型时，新产品的开发及产品新用途的开发难度大力增加，要使企业的产品在技术性能、系列、款式、服务等方面不断有所变化，会使成本及风险增加，此时企业要认真调整自己的研究与开发策略。企业在生产量上不可能再有急剧的增长，而是要在节约成本、提高质量上下功夫，在市场营销上要进一步在市场渗透和市场开拓方面争取有新的突破，同时在销售渠道及促销策略上也要有新的开拓。总之，行业进入成熟期，企业的各方面策略都必须作出相应的转变和调整，否则就会给企业的生存和发展带来威胁。

5.国际竞争激烈

由于国内行业处于成熟期，因此企业都想把自己的产品销往国际市场。国际竞争经常具有不同的成本结构，促使企业努力向其他国家出口并进行国际投资，促使行业进一步成熟化，使国际竞争更加激烈。

（二）行业进入成熟期企业竞争战略选择

1.三种通用竞争战略的选择

在选择竞争战略时，对各种不同产品的生产规模进行成本分析是十分必要的，见图 5-13。由图可知，如果是小批量生产（$0<Q<Q_0$），则采用产品差异或集中战略是有利的；若是大批量生产（$Q>Q_0$），则成本领先战略较好。从图中圆圈部分可以看出成本曲线的差异，集中战略和产品差异战略是建立在小额或特小额的特定用户订货的基础上，即对某一类型顾客或某一地区性市场作密集型的经营，使企业能控制一定的产品势力范围，这样企业的竞争地位就比较稳定；而在产量较小时采用成本领先战略显然是不合算的。

图 5-13 不同竞争战略的成本曲线

2.产品结构的调整

行业进入到成熟期后，产品的特色正在逐渐减少，价格也会逐渐下降，为此就需要进行产品结构分析，淘汰部分亏损和不赚钱的产品，将企业的注意力集中于那些利润较高的、用户急需的项目和产品，努力使产品结构合理化。实际上，在行业成熟期前企业就应当把注意力放到产品结构调整上，及时开发产品的新系列和新用途，只有这样才能免除企业在行业成熟期后期陷入的被动。

3.工艺和制造方法的改进和创新

随着行业的逐步成熟，新产品开发越加困难，因而企业应为进一步降低成本而在工艺和制造方法改革上下功夫，在产品销售渠道等方面进行改进，以期能获得较多的利润。

4.用户的选择

在行业进入成熟期后，企业扩大销售额比较容易的方法就是使现有用户扩大使用量，这比寻求新用户更有效，因为扩大用户往往会引起剧烈的竞争，而对现有用户增加销售可以用提高产品等级、扩展产品系列、提供高质量的服务等方法来实现，企业应当保住一些重点用户，努力满足其需要，争取扩大销售额。

5.开发国际市场

当国内市场趋于饱和后，有条件的企业可采用开拓国际市场的方针。在国内该产业已进入成熟期，而在其他国家该产业也可能刚刚进入幼稚期或成长期，竞争者较少，而且那里较少有势力的顾客，因而可以获得比较优势，极大地降低进入费用，获得较大利润。

6.退出或实行多角化经营

当企业感到继续留在成熟的行业中已经仅有微利或无利可图时，可以考虑退出该行业，可以采取如转让、归并等退出战略。

当企业经营感到困难时，也可考虑采用多角化经营战略，即在努力避开行业内的激烈竞争而不脱离本行业经营的同时，还在其他领域进行经营。

7.购买廉价资产

当行业处于成熟期时，会出现一批经营不好或处境艰难的企业，此时如

果本企业竞争地位较强，可以考虑购买、兼并这些企业，努力设法使本企业达到经济规模，创造低成本的地位，进一步增强本企业的竞争力。

（三）成熟行业中企业品略选择应注意的问题

1.企业要有自知之明

往往是处于成熟行业中的企业自我感觉良好，它们仍然陶醉于行业处于成长期时企业取得的经营业绩中，甚至它们并未察觉到行业已经进入了成熟期，而此时实际上在成熟行业中用户行为和同行竞争行为都已发生了很大变化，而企业却不能适应新的环境变化，它们不愿在价格、营销手段、生产方法及研究开发等方面作出及时的调整，不习惯于在这些领域开展竞争，企业领导人的思想落后于形势，这将有使企业陷入困境的危险。

2.企业要有自己的战略特色

处于成熟行业中，企业要有自己的鲜明的战略特色。有的企业由于不适应新的成熟行业的环境变化，使企业战略陷入盲目的没有重点的模糊状态之中，它们既未采用低成本战略，也未能形成差异化战略和集中战略的特色，而是在这三种战略之间的状态徘徊。企业规模陷入中等规模的状态，这种规模对于采用差异化或集中战略来讲有些过大，对于采用成本领先战略来讲又有些过小，外界环境又已经不能允许再扩大规模，企业处于这种中间状态，因而产出少、增长慢、效益差，见图 5-14，该企业正处于图中 M 点附近，企业要力戒进入这种状态。

图 15-4 市场占有率和投资收益率的关系

3.要防止企业盲目投资

行业进入成熟期，买方市场已经形成，企业还要在行业成长期那样扩大市场占有率已经非常困难了，因此，为保持和扩大市场占有率而追加投资，必然会使企业陷入被动，即企业的这些投资将得不到回报。

4.不要为了眼前利益而轻易放弃阵地

有的企业为了节省开支，企图轻易地放弃市场份额或放弃某些市场活动和研究开发活动，来保持眼前的盈利率，这种做法损伤了企业将来的市场地位。当行业进入成熟期的过渡调整阶段，出现一段微利（或亏损）时期是不可避免的，对此不应有过头的反应。

5.企业要重视工艺上的改革，不应过多地强调新产品开发

在行业处于成长期时，企业往往在新产品开发上容易取得成功；而在行业进入成熟期后，它们对新产品开发的困难估计不足，仍想在新产品开发上下功夫，将会使企业陷入被动。此时，企业应更多地注重在产品工艺上进行改革，努力使产品标准化，努力降低成本，在定价上进行调整，以此来提高企业竞争力。

与此相联系的是，企业不可过份地强调产品的高质量，因为此时行业进入成熟期，产品已趋向于标准化，产品特色相应有减少的趋势，因此，用户对质量差异已不甚敏感，而更注重价格差异，企业如果不接受这种现实，也会陷入被动。

6.企业应避免过多地使用过剩生产能力

行业进入成熟期，相当多的企业其生产能力过剩，这种过剩生产能力的存在给企业经营者造成压力，他们常会想到充分利用这些过剩的生产能力，因而导致企业进一步投资，最终造成战略上的失败。现实的办法是努力削减或出售过剩的生产能力，当然应尽量避免出售给竞争对手。

7.企业要重新教育和激励员工

行业由成长期进入成熟期，企业的行业环境发生了巨大的变化，因而要求企业要更加注意严格控制成本、降低一切费用开支、加强对用户的服务，加强市场营销，对企业财务资产如库存、流动资金及应收款等的控制要比以前变得更加重要，过去在行业成长期时，企业的生产在扩大，组织也在壮大，员工被提升的机会较多，外部对员工的激励也较强，工作的满足感代替了对企业的忠诚。然而现在，企业发展速度已经降低，增长较慢，对员工的吸引力及激励较少，组织中对员工要求有更多的纪律约束，而财务状况及利润水平又有所下降，过去人事的提升机会较多，现在组织机构趋于稳定，甚至已显得臃肿，因此人事提升的机会也愈来愈少。因此，外部环境变化使企业战略有所调整，要求企业组织也要相应进行调整，企业领导者必须注意到这种出现在组织中的变化，当年在迅速发展时期所用的方法已经不再够用，需要对员工进行重新教育，认识这一战略转变，更新企业文化，用更巧妙的方法激励员工为这一战略转变服务，企业领导者不重视这一点，也有使企业陷入困难的危险。

四、衰退行业中的全业竞争战略

衰退行业是指在产业构成中处于发展迟缓停滞乃至萎缩的行业，其中发展迟缓和停滞是相对衰退，萎缩是绝对衰退。从时间上看，工业总体结构总是向高级化方向演进，会不断地衍生出衰退产业和新兴产业，这是时间相对性。从空间上看，同一产业在不同的工业生产力水平下会处于不同的兴衰阶段，发达国家（地区）的衰退产业可能正是次发达国家或不发达国家（地区）的新兴产业，因此具有地区相对性。

从战略分析的角度看，衰退行业是指在相当长的一段时间里行业的销售量持续下降的行业。在衰退行业中同样可以有不同的运用得成功的战略。

（一）影响企业制订战略的因素

1.行业的需求下降

行业需求量下降的原因可能是由于技术进步、新的更好的替代产品的出现、购买本行业产品的顾客规模减少，也可能由于政治、经济、社会等条件变化造成需求的改变。企业经营者应当注意研究行业需求量下降的过程及特点，主要有：

（1）对行业需求下降趋势的估计。如果确信行业需求量今后还会有回升或稳定回升的趋势，则企业可以继续留在该行业内；如果确信行业需求量今后不可能再有回升的可能，则企业就将要采取加快从该行业中撤退的战略。

（2）对行业销售量下降速度和下降形式的估计。一般来讲，销售量下降速度是企业实际决定减少的生产能力的函数，如果行业销售量下降速度很快，企业有可能会来不及作出决策就已经倒闭了；如果行业销售量下降速度较缓慢，则企业还会有较多的回旋余地；如果下降速度过缓，不易被企业觉察，企业有可能会盲目乐观而贻误时机。

（3）对剩余需求结构的分析。如果在行业需求下降时还有一部分顾客忠诚于本行业者产品，他们不受替代品的影响，这些对价格不敏感的买主将是企业继续留在行业的希望，企业将继续服务于剩余顾客市场；如果在行业需求下降时，剩余顾客随之消失，企业应尽早撤出该行业。

2.行业退出壁垒

从衰退行业中退出是一个明智的战略选择，但退出要受行业退出壁垒的约束。行业退出壁垒主要有：

（1）行业耐用的和专用的资产越多则退出壁垒越高。如果一个企业经营的资产是一种专业化程度较高的设备，当行业衰退时，企业的这些资产已无法处置，买主几乎是不存在的，因此这种企业要退出该行业是十分困难的；同样，企业若拥有耐用资产，其帐面值要比变卖处置价高得多，这也对企业退出行业有阻止作用。

（2）企业退出行业时的成本越高，则退出壁垒越高。

①当企业退出某一行业时，它面临着劳动力安置问题、退休职工的安排问题，原有的购买原材料及销售产品的长期合同被撕毁、也会被罚款，管理者和雇员要求重新安排工作或者重新培训等，所有这些企业都要付出成本。

②一旦作出退出行业的决定，企业生产能力马上就下降、劳动者情绪不稳定，劳动纪律松驰，财务状况立即恶化，顾客很快地撤出，供应商也会停止原材料的供应，由此也可看出退出行业时企业所付出的成本。

③尽管对于多角化经营的企业来说，只是退出公司的某一部分业务，但这种退出对整个公司有相互关联作用，也不利于其他业务的开展。同时，由于退出某个行业大大降低了资本市场对该企业的信任，企业的资信程度下降，这对企业进一步筹资、进入资金市场都会有影响。

④如果企业是一个纵向一体化的联合企业，虽然退出的仅是纵向一体化中的一个环节，但这一退出决策将迫使整个纵向链条全部退出。

⑤管理上的或精神上的退出障碍。使经理作出退出行业的决策是十分困难的事，尤其当企业拥有悠久的历史和传统时，作出退出决定就愈加困难。

综上所述，使得企业退出行业时要花去相当高的代价，形成退出壁垒，企业也必须对退出行业所要支付的代价进行权衡。

（二）在衰退行业中企业竞争战略的选择

衰退行业的企业的战略选择基本可分为以下四种：

1.取得领先地位

采取这种战略的出发点是使企业成为行业中保留下来的少数企业之一，甚至是保留下来的唯一企业。趁其他企业纷纷退出的机会，通过竞争使本企业在行业中处于领先或支配的地位；一旦形成这种形势，企业还要进行一定的投资，当然这种投资是要冒较大风险的，企业必须经过认真分析才能行动。

2.取得适当地位

采用这种战略，企业首先要认清衰退行业中的某一部分仍能有稳定的或者下降很慢的需求，并且在这部分中还能获得较高的收益。企业应当在这部分市场中建立起自己的地位，以后再视情况的发展考虑进一步对策，这样也需要追加一部分投资，但投资规模及风险都较小。

3.逐步退出战略

采用这种战略是尽量多地从衰退行业中回收投资，同时停止一切新的投资，停止广告宣传费，削减设备维修费，停止研究开发费的支出，等等，即企业要把过去投资的潜力挖尽，并尽可能从销售回收最多的收益，这实质上是一种有控制地逐步退出的战略。这些步骤看起是合理的，但实际执行起来却是很困难的。

4.快速退出战略

这种战略认为：及早迅速地退出、对固定资产立即转让，对业务的及早清理比缓慢地退出行业更有利，因为早期出售这项业务通常可以找出这项业务的最高卖价，企业可获得较高收益。一旦行业衰退明朗，行业内外的资产买主就处于极有利的讨价还价的位置，到那时再卖掉固定资产力时已晚。当然，早期出售固定资产，企业也会冒对今后需求预测不准确的风险。

（三）衰退行业中竞争战略选择应当注意的问题

1 .不能客观地分析衰退行业的形势

可能是由于行业的长期存在，或者对替代品认识不清，也可能是由于较高的退出壁垒，企业经营者对周围环境不能作出客观的实事求是的估计和预测。因为悲观的信息对管理者来说是十分痛苦的，他们总是寻找乐观的信息，因此企业经营者总是根据他以往的经验，对衰退行业的复苏抱有过分乐观的估计，甚至不听周围人们的劝告，这是十分危险的。本来，在早期发现危机还可以挽救企业的生命，但由于经营者的主观判断错误，贻误了战机而葬送了企业的生命。

2.应避免打消耗战

如果企业实力较弱，应在发现行业进入衰退期时立即采取迅速退出战略，若与行业内的竞争者一味竞争下去，不仅本企业不去取得衰退行业中的应有位置，还会给企业带来灾难，因此企业应尽量避免打消耗战。

3.应谨慎采用逐步退出战略

正如前述，当企业没有明显实力时，采用逐步退出战略会使企业陷于崩溃之中，因为一旦市场或服务状况恶化，或者行业内已有一、二家企业退出该行业，则行业内的状况便急转直下，用户会很快地转移他们的业务，产品售价可能被迫降低。因此企业要权衡自己的实力与管理上的风险，谨慎采用逐步退出战略。

结合我国国情，我国各地生产力发展水平呈明显差异，其生产力配置大致呈东部、中部和西部递降式的梯度差异，利用衰退行业的地区相对性，使其有可能通过由发达地区向下发达地区、非原料产地向原料产地、过密地区向过疏地区的迁徙中获得新的相对技术优势和市场需求。因此组织衰退行业的地区性转移，有可能成为我国妥善处理好衰退行业、促进结构转换的一般模式。这样，在对衰退行业的处理上就可能产生不同于西方发达国家曾经历过的事后补救、单纯救助或是强制报废设备、限产等消极方法，而是通过有预见、有计划、有组织的转移调整，既力较发达地区向产业结构高级化的发展腾出必要的空间，又为次发达或不发达地区的工业发展在适用技术和管理同步投入的保证下，取得好的效益，这将在经济上形成一个切合我国国情的、实现人尽其才、财尽其利、物尽其用、地尽其力的资源利用高效率局面。应当指出，上述模式主要应侧重于加工业的演进。

实施我国衰退行业地区性转移的条件：第一是经济条件，衰退行业中的企业所在地区要有足够的远见，承担衰退行业转出的损失，换取日后的收益。欠发达地区要选准新的行业，要有足够的投入来源，有进入新行业的风险保障及应得的风险报酬；第二是社会条件，要处理好结构性失业问题，要求有完备的社会保障、再就业培训等系统，以及劳动力自由流动的调节机制，要有承受失业、再培训、重谋职业的心理压力的能力；第三是实施的条件，要决策正确，准确判断衰退行业，把握最佳时机选准转入地区，要有转出接收的彼此衔接和利益分割的妥善安排，使衰退行业在调整中得到各方的积极支

持和配合。

在衰退行业中的企业不能消极地只看到其中存在的威胁，在我国行业地区性转移中，也存在着新的发展机会和振兴的条件，利用好这些机会和条件，也有可能使企业得到新生。

第六章　企业稳定型战略与紧缩型战略

第一节企业稳定型战略

一、战略思想

企业采用稳定型战略可能有三种原因：一是因为企业实力较差，企业满足于以往的经营业绩，希望保持和追求与过去大体相同的业绩和目标；二是当企业外部环境恶化，而企业又一时找不到进一步发展的机会，因而企业采取稳定维持的战略；三是企业不愿冒改变现行战略而带来的风险，因为企业如果采用新的发展战略，会使企业经营者感到对新的产品或新的市场尚缺乏足够的认识和必要的准备，对于新上任不久的企业领导者来讲，采用稳定型战略使他感到更加保险。

二、稳定型战略的类型

经营战略可以分为外延型经营战略与内涵型经营战略两种。

外延型经营战略是以大量增加生产要素的投入、迅速扩大再生产力手段，求得不断扩大生产规模、引进先进技术与设备、充分发挥自身优势，在生产经营中追求产值和利润的最大化。内涵型经营战略是向企业内部结构合理要效益，在取得经济效益最大化的同时减少不必要的资源浪费，当然这种战略在提高效益的同时，企业生产经营规模增长速度是缓慢的。稳定型战略就是属于内涵型的经营战略，其特点是针对本企业在经营管理等各方面存在的问题，在尽量不增加生产要素投入的条件下，致力于调整企业内部结构，挖掘内部潜力，使企业的产品结构、组织结构及其他各项工作合理化，以提高技术水平、优化产品工艺来实现企业扩大再生产。

企业稳定型战略有两种类型：一是无增长战略，即企业一切卫作都按照原有方针办，努力使企业战略地位保持不变，使企业的各项指标水平停留在原有水平上；二是微增长战略，即企业要在保持稳定的基础上略有增长和发展。

三、稳定型战略的优缺点

（一）稳定型战略的优点

1.稳定型战略就是要使企业在完善企业内部经营机制上下功夫，增产节约，增收节支，加强技术改造与革新，努力降低成本，提高产品质量，实现企业科学管理，在市场上赢得信誉，提高产品竞争力。

2.采用这种战略可以提高对外界环境变化的应变能力及抗干扰能力。当外部环境恶化时，企业采用稳定型战略就可以保存实力、休养生息、积蓄力量、等待时机，以便东山再起。

（二）稳定型战略的缺点

1.长期采用此战略，企业发展缓慢，因此企业只能在短期内使用此战略或应当采用外延型与内涵型相结合的发展战略。当外界环境恶化或企业经过一段大发展时期之后，应当实行内涵型战略，以便增强企业抵抗力、调整企

业内部结构。当企业外部环境转为有利时或企业内部条件较好、实力较强时，应当实行外延型经营战略，因此外延型企业战略的选择是建立在内涵型战略实现的基础上的，即稳定型战略是发展战略的基础，发展战略又是稳定战略的必然结果。

2.从稳定战略向其他战略过渡需要打破原来的资源分配的平衡，建立新的平衡，这往往需要较长的时间。在稳定战略实施中，企业领导者往往把眼光放在企业内部结构调整上，而对于企业外部环境的变化及提供的机遇容易忽略，这是值得注意的。

第二节　企业紧缩型战略

一、战略思想

企业采用紧缩型战略可能有四个原因：①当国际市场和国内市场对某种产品的需求下降时，企业竞争激烈，不只是国内同行业企业间、欲进入和新进入本企业经营领域的企业间的竞争，而且还有打进本国市场的国外同行业者的竞争以及国际市场的竞争，这一切使企业经营者面临行业结构和竞争行为的剧变，企业经营转入不稳定状态，有的已走到危难的边缘，企业不得不采用紧缩战略；②在国际上或国内宏观经济衰退，银根收紧，经济周期不稳定且存在潜在危机，企业的制造成本和销售成本均面临日益增高的通货膨胀压力，企业处境困难，企业不得不采用紧缩战略；③企业产品处于衰退期，市场竞争过度，产品不盈利，甚至产生亏损，企业被迫采用紧缩战略；④企业采用大幅度削价这种进攻性战略，企业获得高的市场占有率，但它忽视了对利润的影响，生产能力发挥不足，固定成本负担过重，赌注于研究开发来提高竞争地位和获利能力，但企业创新失败，对企业的新市场开拓、渗透能力估计过于乐观，企业战略决策上有重大失误，财务上遇到严重困难，等等，由于以上原因，企业处于危难之中，不得不采用紧缩战略。

英国彼得 G·格林厄、大卫 G·梅耶斯、彼得·麦克依南著的“征服危机”一书中指出了导致企业衰退的共同原因，见表 6-1。由表中看出：前两个原因属于外部因素，其余则涉及企业内部因素，当然每个企业会遇到上述这些因素的不同组合的影响，尽管表中列出了受每一原因影响的百分比，但这些现象仍需要认真分析，随每个企业具体情况而不同。

表 6-1 衰退原因分析表

企业衰退的原因	由衰退讯速崛起的企业确认衰退原因的比例(%)
1.整个市场需求下降	75
2.由于更激烈的竞争导致的收入下降	60
3.营销努力不足	30
4.管理水平低	45
5.财务控制不力	45
6.成本结构不合理，成本太高	65
7.质量低劣	10
8.企业兼并失误	30
9.大型投资项目失利	40

在以上危难环境中，企业为求生存、求转变，可供选择的战略范围已远较过去狭窄，如何才能尽快扭转竞争和财务劣势的局面，挽救企业于危难之中？挽救的首要任务是诊断经营不善的根源在哪里，是竞争不适宜，还是可行的战略执行不力？危难的原因是否超出了管理控制的范围，企业还可以挽救吗？等等。总之，辨析经营事业危难的根源以及公司战略问题的严重性，是制订紧缩型战略的前提。

二、紧缩型战略的类型

紧缩型战略共有三种类型，即转变战略、撤退战略和清理战略。

（一）转变战略

转变战略的实施对象是陷入危机境地而又值得挽救的经营事业，实现经营转变有三种战略可供选择：

1.修订现行战略

如果经营诊断的结论是原有战略不适宜，则可通过下述途径改变现行战略：采取新的竞争方法，重建企业市场地位；改变企业或公司内部的职能层和操作层的策略，为公司的整体战略提供良好的基础；同该经营领域内的其他企业合并；与企业能力相匹配，将企业经营的范围压缩为某一个主导产品、某一核心市场。具体选择何种途径取决于行业状态、与竞争对手相比企业的独特优势与劣势以及危机的严重程度。因此，行业、竞争对手、企业竞争地位及其经营资源、经营能力的状态分析是修订现行战略的前提。

2.提高收入战略

收入提高的战略目标自然是要增加销售总量，为此有以下方法可洪选择：价格削减；改进促销手段；增强销售力量，如人员、资金的增加；增加为顾客服务的项目；迅速实现产品的改进。如果需求没有价格弹性，也可通过提价来提高收入。在费用削减已经很少或没有余地、经营只能保持盈亏平衡的情况下，增加销售收入是必要的战略选择。

3.降低成本战略

由于企业的成本优势是多种竞争优势的集中反映，成本优势决定了价格优势，因此当企业的成本结构具有弹性、企业经营接近于盈亏平衡点时，降低成本也就成为危难企业转变战略的最佳选择。这方面措施多种多样，从人、财、物等经营资源的有效利用，到设备、技术的现代化以及生产过程的科学化、产品设计合理化等都可以为企业降低成本战略作出贡献。

总之，转变战略的目的是通过各种努力扭转企业财务状况不佳的局面，以顺利地度过难关，争取形势的好转，如削减支出、削减广告和其他促销费用、加强库存控制、催收应收帐款，甚至拍卖某些资产、削减管理人员，等等，这些措施的采取对企业震动很大，尤其在管理人员的裁减和更换时震动更大，因此采取转变战略要十分谨慎。

（二）撤退战略

战略撤退能保存企业实力，等待时机再进攻。当企业现金流量日趋紧张时，企业从整体战略出发，选择撤退战略，其方法有：出卖部分资产，如工厂、设备，土地、专利、库存品以及某个亏损的子公司；削减支出，削减广告和促销费用，加强库存控制，催收应收帐款，削减管理人员；撤出一些产品线，撤出一些市场，将企业经营资源集中到企业的主导产品、核心市场上。企业资产的削减不仅仅是为了增加现金来源、摆脱亏损的经营事业，更是为了通过资金的筹集来加强和巩固保留下来的业务的优势。

撤退战略包括两种类型，即放弃战略和分离战略。

1.放弃战略

当企业遇到很大困难、预计难以通过转变战略扭转局面或当采用转变战略失败后，企业可以采用放弃战略，将经营资源从这一经营领域中抽出，即

以现金回收为出发点，企业暂时还留在夕阳产品的市场中，但不再进行任何新的投资，停止一切设备的维修，中止广告和研究开发，尽量减少产品的型式和种类，停止一切售后服务，缩减产品的配销渠道等。总之，这种战略是从企业的现状出发，以尽快回收现金力目的，最后放弃这一领域。

2.分离战略

分离战略有两种形式。在有些情况下，它可能是将某一经营单位从公司中分离出去，此单位在财务和管理上有其独立性，母公司只保存部分所有权或者完全没有所有权；另一种情况就是找到愿意进入该经营领域的买主，将这一经营单位出卖。企业分离的原因有多种多样，首先可能是经营单位的经营内容或经营状况与公司整体经营的内容状况不协调，不适合企业战略发展的需要，尽管这些单位的经营还能盈利；其次可能是公司财务的需要，如筹集资金，保证公司财务稳定和主导产品经营的优势，因而牺牲某个经营领域以便增加公司的现金流量。

当然，采取撤退战略对经营者来说是个困难的决策，它会遇到经济上和管理上的障碍，经营者应当审时度势，果断决策。

3.清理战略

亦称为清算战略，即企业由于无力清偿债务，通过出售或转让企业的全部资产，以偿还债务或停止全部经营业务，而结束企业的生命。清理分自动清理和强制清理，前者一般由股东决定，后者须由法庭决定。清理战略是所有战略选择中最为痛苦的决策，对于单一经营的企业，它意味着结束了公司组织的存在；对于多种经营的企业，它意味着一定数量的工厂关闭和职工解雇。通常情况下这是所有战略全部失灵时采用的一个战略，当企业资产不足以清偿债务时，则只有宣告破产。在毫无希望再恢复经营时，早期清理比被迫破产更有利于股东的利益，否则一味地在该领域内继续经营，只能耗尽企业的资源，而不会有任何好处。

三、紧缩型战略的优缺点

采用紧缩型战略的优点：

1.采用紧缩型战略及时而果断地采用转变或撤退战略，才能挽救企业生命，使企业能够转危为安，度过难关，提高企业经济效益。

2.采用紧缩型战略，可使企业经受磨炼和考验，总结了经营失败的教训，取得了经验，危难而不死，企业素质因而大大提高，企业应变能力也得以加强，这就使企业在今后的市场竞争中活力更强。

3.从宏观角度来看，有些企业因经营不善或其他原因而破产是好事而下是坏事，有利于产业组织结构及产品结构的调整，提高了资产流动性，提高了资产的利用效率。

采用紧缩型战略的缺点：

1.采用紧缩型战略，企业即陷入消极经营的状态，职工士气低落，这种状态的本身就威胁到企业的生存，更加剧了企业经营的困难。

2.对于要采取放弃和分离战略的企业来说，企业经营者在作出放弃或分离决策时，方法措施要得当，要及时而果断，若在决策时犹豫不决，优柔寡断，该放弃和分离的经营单位而不能及时地放弃和分离，则可能会把整个公司自身拖垮，以致带来整个公司的倒闭或破产。

四、采用紧缩型战略的企业应当采取的措施

1.人员方面：要采用少而精的方法，自然减员时不再补充，自愿辞职离职的也不再补充，以减少固定职工；控制管理人员的工资，控制提级，以减少人事费用；推行在厂进修学习、提高职工的工作能力的政策，以发挥人的潜力；做好政治思想工作，使广大职工认清企业的形势，增强凝聚力，增强与企业共同克服困难、度过难关的信心。

2.物资方面，要彻底清理库存，加强管理，修旧利废，有效利用闲置设备，清理残损商品等。

3.财务方面：要压缩一切费用开支，偿还借债以减少资金费用，设法加速资金周转，努力回收货款，积极用好手头现有的资金。

4.技术方面：削减研究开发经费，积极提高研究开发效率，慎重考虑和推迟设备投资。

5.组织制度方面：精简组织机构，提高办事效率，领导决策时要迅速、机动、灵活，同时要警惕企业整顿工作做过头会降低职工的士气。

6.事业方面：对于亏损的事业部门要缩小经营或放弃，对亏损的子公司要清理整顿。

第七章　资源采掘型企业的战略特点

第一节 资源采掘型企业的特点

资源采掘型企业是指生产煤炭、石油、有色金属、非金属矿藏等产品的企业，在这些企业中，市场占有率并不是影响企业效益的主要因素，增加市场占有率的努力往往反而会降低企业的效益。

企业战略模式的研究，一般都是以生产差别产品的企业为对象，鼓励企业设法扩大投资，获得更大的市场份额，并能沿着“经验曲线”降低成本、发展生产。资源采掘型企业生产无差别产品，研究结果表明，把生产差别产品的企业战略搬到无差别产品的企业中去应用是不合适的，事实上还会导致企业效益的下降，因此分析资源采掘型企业的特点并根据此特点制订相应的战略是具有重要的理论意义及实际意义的。

一、资源采掘型企业经营的特点

1.资源采掘型企业的生产对象是地下资源的开采，因此地下资源的有限性及不可再生性决定了资源采掘型企业本身的寿命，据统计，我国油田的平均合理经济寿命周期为 46 年，天然气田为 39 年。每个资源采掘型企业在一定范围内开采，在整个经济寿命周期中，都必然要经历开发、兴盛、衰老、报废这一自然过程，因此这种类型的企业在发展的中后期要考虑转产及替代产业问题。

2.随着每个矿井进入衰老阶段，资源逐渐枯竭，地质及水文状况恶化，给进一步开采造成极大困难，产量逐渐下降；此时，矿山压力增大，使巷道维护困难，安全生产条件变差，生产辅助环节变得多而复杂，劳动生产率大大下降；同时储量的减少，使回来工作面减少，生产富余人员增加；由此带来生产成本随着矿井开采深度的增加而增加，例如我国某地煤矿产量从 1980 年的 346 万吨下降到 1989 年的 155 万吨，其吨煤成本净增 80%（已排除材料涨价、调整工资及其他增支因素的影响）。

3.资源采掘型企业既是劳动密集型的，又是技术、资金密集型企业，人均投资额相当高，而资本周转率通常又很低，再加上受勘探技术的影响，因而投资的风险性也相当大。据 1992 年统计，我国 15 个大油田人均装备率为 64110 元/人（净值），平均全部流动资金周转率达 1.35 次/年。

4.由于国家政策、资金、技术、人力资源等因素的影响，以及受自然资源条件的限制，进入与退出资源采掘型行业的壁垒都非常高，从某种意义来说资源采掘型行业带有一定垄断性，因此资源采掘型企业与来自新生力量的企业竞争比较少，但是资源采掘型企业要转向其他行业也很不容易。

5.资源采掘型企业场所无法选择，地域分散，大多数企业处于偏远落后的农村甚至是沙漠及沼泽地包围之中，因此，根据我国国情为解决好职工生活问题，企业在一开始兴建、投产及稳产时期，必须要具有一定的社会功能，以解决职工的后顾之忧。同时企业与地方关系也必须处理好，企业应负有相当大的发展地区经济的责任。

6.资源性产品具有可延伸性，其深加工的产品链可以延伸很长，随之其附加价值越来越高，例如原油：炼油：石化产品=1：7：（35—100），又如

煤炭，若 1 吨烟煤价值为 1.0，则焦炭为 1.5，提取焦油可增值 10 倍，制成合成染料可增值 375 倍。制成药品可增值 750 倍，制成合成纤维可增值 1500 倍。因此资源采掘型企业发展下游加工业，可以大大提高其经济效益。

7.资源采掘型企业产品的总价格水平完全取决于价格波动周期，取决于产品总需求与总供给关系的变动，作为个别的产品生产者，企业对市场价格的反应是被动的，虽然企业可通过改进流通、运输、服务等方面的努力，获得有限的差别化优势，但总的来说，企业只是市场价格的接受者，而不是决定者。

8.在我国，资源采掘型企业受计划经济体制影响较深，发展模式弊端较多，如何制订一种战略，加速其由计划经济体制向市场经济体制过渡，建立起现代企业制度，保证企业及矿区的持久繁荣，这是一个具有重大的理论意义及实际意义的研究课题。

二、决定资源采掘型企业收益的主要因素

现以我国石油行业为例，说明决定资源采掘型企业收益的主要因素是什么。我国 15 个最大油田的投资强度、投资回收率、资金周转率及原油成本等指标见表 7-1，其固定资产净值增长率、工业总产值增长率、可比产品成本降低率、全员劳动生产率的增长率及原油产量增长率等指标见表 7-2。

表 7-1 1989 年—1992 年全国 15 个大油田平均效益数据

	1989 年	1990 年	1991 年	1992 年
每百万吨原油生产能力所需投资(万元)	114361	154826	165823	196054
每亿吨石油地质储量所需投资(万元)	211426	485102	265615	487492
全部投资回收率(%)	68.14	84.9	64.6	87.3
资金周转率(次/年)	3.21	2.54	2.93	1.35
原油成本(元/吨)	190.55	237.01	289.29	335.0

表 7-2 1988 年一 1992 年全国 15 个大油田成长性指标表

工业固定资产净值增长率(%)	工业总产值(90 年不变价)增长率(%)	职工增长率(%)	可比产品成本降低率(%)	全员劳动生产率增长率(%)	原油产量增长率(%)
50.1	5.58	4.10	-20.90	-0.58	2.82

从表 7-1 及表 7-2 中的数据可以看出：

1.在经验曲线理论中，产品的单位成本随着该产品累计产量的增加而下降，但在石油开采等资源开发型企业中，却不反映这种规律。相反，从表 7-2 中看出，全国 15 个大油田随着石油产量逐年增加，可比产品成本却大幅度增加。

2.在市场占有率理论中，投资强度与投资收益本来是密切相关的，一般来讲，投资愈多，投资收益就愈大。但在石油开采等资源采掘型企业中，其工业固定资产净值增长率年平均增长 50.1%，而其投资回收率却起伏波动，即投资强度与投资收益之间找不到什么直接的关系，甚至在矿井开采后期，

投资强度不断增加，而其投资效益却逐渐下降。

由此看出决定资源采掘型企业收益的主要因素有以下三点：

（1)决定资源采掘型企业收益旨要的关键因素是资源型产品的销售价格及其成本，这两个数据与企业获利能力之间有很强的相关性。在这种类型的企业中产品价格在确定企业盈亏平衡点位置及企业盈利等方面远比市场占有率理论更加重要，但作为资源型产品的个别生产者，它对市场价格的反应是波动的，目前我国煤炭、石油的价格仍由国家控制，企业只是市场价格的接受者，而不是决定者。

（2）决定资源采掘型企业收益的第二个关键因素是资源型产品的产量，即在有一定资源储备的条件下，要使这类企业获得较好的收益，就必须努力增加产量，为此应加强勘探开发，保持较力合理的采储比。国外大型资源采掘型企业尽管它们的多角化经营涉及的领域较广，但仍然强调发展上游资源型产品作为公司发展的重点，上游资源型产品业务的收益仍然是国外大型资源采掘型企业收益的主要部分，同时上游产品是公司下游业务主要原料的供应来源，是公司得以发展的可靠依托和基础。

（3）随着资源采掘型企业进入稳定旺盛期，决定资源采掘型企业收益的第三个关键因素就是多角化经营的收益。由于资源采掘型企业的特点所决定，在某一地区的资源最终要开采枯竭的，因此企业在某一地区开采进入衰老期时，就必须向新的产业过渡，进行多角化经营，这种多角化经营不是福利型、扭亏型或挖潜型的，也不是为企业富余人员找出路的安置型的或自我服务型的，而是产业替代型的，要实现劳动力从资源采掘业逐渐转移到新的产业上去，这是企业在这一地区的第二次创业，是使资源采掘型企业得以持久发展、取得长期收益的战略根本方针。

第二节 资源采掘型企业战略特点

我国一般资源采掘型企业都是大型或超大型企业，包括勘探、钻井、采矿、井下作业、科研、开发、设计。地面基本建设、机修、供水、供电、通讯、运输等多种行业，具有比较完整的生产和科研能力，是一个由几十个技术门类、近 200 多个学科共同协作配套的生产体系，还有中小学校、职工大学、技校、中专、医院、居民生活区等一整套生活后勤服务系统，这种类型的企业战略有其独特之处。

一、企业组织机构应向公司化、集团化方向发展

我国资源采掘型企业经过改革开放，为转换企业经营机制、增强企业活力做了很多探索性工作，取得了较大成效，但目前仍未建立起适应未来市场经济的现代企业制度（即公司化制度），目前我国资源采掘型企业的组织体制从总体上说仍是生产型、单一型、封闭型，层级型和全能型的。

目前大多数资源采掘型企业仍是生产型的，即企业仍只是一个生产单位，还不是真正意义上的企业，考核这类企业的目标仍然是单一的实物产量，而不是利润、资金利润率及资产增值等指标，这类企业目前尚无权力也无能力实现自主经营、自负盈亏，并不是真正的独立法人，不能以独立的财产对自己的经营活动负责。

目前大多数资源采掘型企业仍是单一型的，即它仅是一个单位企业，有几万至几十万职工，这么大容量的一个企业实行统一核算，统负盈亏，它既不是联合企业，也不是企业的联合，而且仅从事单一的资源性产品的生产，整体上尚未形成资源性产品的经营和跨行业多角化经营的布局，相当一部分多种经营公司及厂、点仅停留在安置型、劳务型、依附型及自我服务型上，这些公司规模都不太大，竞争力及抗风险能力都不强。

目前大多数资源采掘型企业仍是封闭型的，即它与外界发生关系、交换信息的边界组织很弱，表现在市场研究、信息处理、产品销售、公共关系、产品开发与研究等部门组织发育不良，功能不全，表现在企业的绝大部分产品、劳务还是通过计划为主的渠道输出的，人为地割断了与外界市场的联系，表现在生产上是以作业计划为中心，在技术上是以质量为中心，在经营管理上是以成本为中心。

目前大多数资源采掘型企业仍是层级型的，即企业的组织机构基本上是直线职能制，组织结构外形呈金字塔式，仍然以集权为主，管理幅度很宽，组织的刚性很大，信息链很长，决策效率低，对环境的适应能力差。

目前大多数资源采掘型企业仍是全能型的，即企业的功能网络的触角已经延伸到社会生活的各个领域，不仅在企业整体上的“ 大而全 ”，还表现在二级单位的“ 小而全 ”，甚至基层大队也有自己的一套辅助生产、生活后勤服务设施。各级都在办社会，造成人力、物力、财力的重复配置，造成资源的极大浪费，投资分散，使大企业大不了，小企业小不了。在经济和生活上职工都靠在企业身上，职工失业所失去的不仅是工资收入，还有种种物质生活的便利，这是企业职工退出企业的障碍，也是新劳动行进入企业的壁垒。

从上述问题分析中看出，我国大多数资源采掘型企业目前仍是计划经济体制下的企业组织结构，无论企业推行何种企业战略，挎没有企业组织结构

的转型变性，所谓企业发展战略问题就根本提不到企业日程上来。

美国学者钱德勒的战略理论认为，企业组织结构必须服从于企业战略，即企业制订战略在先，组织体制变革在后，但这一理论是对企业原有组织结构就是一个面对市场、自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的具有法人地位的经济实体而言的，而我国许多资源采掘型企业目前仍不是一个独立的经济实体，还不，是一个真正的企业，这一理论的前提条件下成立，因此对于我国许多大型资源采掘型企业来讲在制订其战略前，首先要使企业转轨变型，使其具备进入市场、参与竞争的基本条件，然后再来制订战略，即对我国许多大型国有企业来讲是企业转轨变型在先，制订战略在后、这是作者通过对我国煤炭企业及石油企业战略研究后得出的结论。

要进行企业领导体制及组织机构的变革，首先要对资源采掘型企业的性质和任务进行分析。在当前市场经济环境下，我国大多数资源采掘型企业为了生存和发展，为了使企业组织与变化了的环境相适应，企业的性质和任务都要发生变化。从企业的性质来看，它不再是上级行政部门或兼有行政职能的上级公司派出的管理机构，也不是一个工厂或是一个单一的公司，也不是公司的联合，我国大型资源采掘型企业应成为销售资源及其产品的跨行业、跨国经营的、在国内和国际上都有一定影响的集团公司。从企业的任务来看，它不仅是生产资源性产品，追求实物产量，而更重要的是追求利润，追求资金利润率及资产的增值，因此，企业既可以在本地开采资源也可以在全国其他地区，甚至在国外勘探开采资源，既可以经营该资源产品，也可以经营其他产业。

鉴于资源性产品在国民经济中的地位和作用，决定了资源采掘业还将在一定程度上继续受到国家控制，又由于目前企业盈利水平较低，要在企业一级全面进行股份制改造还有一定困难，但可以引进股份有限公司的机制、科学的组织管理制度，使企业成为国家独资的有限责任公司。

资源采掘型企业公司化改造的目标是：

1.将资源采掘型企业转型变性，使之成为名副其实的企业、名副其实的独立法人，以独立的财产对自己的经营活动负责，追求经济效益最优化，实行自主经营，自负盈亏，自我发展，自我约束。

2.精干主体，剥离通用性较强的辅助生产单位、多种经营单位及生活后勤部门，进而剥离专业性较强的作业施工单位，尽可能让它们独立出来，并将其推向市场，增加效益。

3.分权分责，区分投资中心、利润中心、成本中心，作业中心，给投资中心、利润中心以较大的权力。

4.在总体上构筑多角化经营。集团化公司的框架，这将有利于企业第二次创业，有利于面向国际国内两个市场。

资源采掘型企业公司化改造可以考虑分三步进行，即：第一阶段仍维持直线职能制的组织结构，但要将通用性较强的辅助生产单位、多种经营单位与主体剥离，单独组成公司，成为独立法人；第二阶段是事业部式的组织结构，各事业部经理和职能部长部由企业的高层领导兼任，使企业领导都有实权，负有实责，这样使企业最高领导层仍掌握人事、财务及企业重大战略决策，总方针政策的制定，决定事业部发展方向，又较好地调动下属单位的积极性，培养他们独立面对市场的能力，同时也切断了企业机关职能部门对下属单位的指挥链，实现了统一指挥，体现了集权与分权相结合的原则，下放

了具体日常生产经营管理工作，减轻了企业最高领导层负担；第三阶段是母子公司式组织结构，可将企业下属单位按行业不同、战略地位不同，分别归属于若干个子公司内，企业成立集团性公司、控股公司，其主要职责是：从事资产经营、投资决策，负责制订总方针、总政策、长远规划及企业章程；确定资金投向，控制子公司的资金增减以及与其他企业的合作、联合、兼并，协调子公司之间的相互关系；决定重要人事任命与薪金；制订年度计划、财务预决算、利润分配方案、年终经营报告；决定财务政策、工资政策及价格方针等。这一阶段将彻底切断企业职能部门对下级单位的指挥链，职能部门仅是企业最高领导层的参谋，不再对下级单位直接指挥，企业的意图通过派往卜级公司的董事去体现，这样可使管理层次减少，组织结构简单，关系明确，对环境变化能迅速做出反应，适应能力强。但这一方案需要国家改革资源采掘行业的管理体制，改善行业的外部环境，企业也需要有一批经济管理、经济分析、跨国经营、市场营销、外经外贸人才，要有精通财务分析及管理的专家，需要一批经理人才和“ 懂事 ”的董事。

以上三个阶段的差异是分权的程度和控制方式不同，即由集权制→集权与分权相结合→分权制。企业职能部门作用不同，与下属单位的关系不同，工作重点不同，即企业由资源性半成品生产→资源性产品及相关产品的生产经营→资产经营和控股。另外，三个阶段的多角化经营结构比例不同，实体剥离程度也不同。

二、实行多角化经营

我国大多数资源采掘型企业都是按地区分割的，有的产业还人为地将产业按上下游分割（如石油与石油化工），实行产业的纵向封闭，这些都是计划经济的产物，国内外资源采掘型企业的发展史部证明这样做的结果，企业将随着当地资源的枯竭而逐渐衰落。如前苏联的巴库油田，在第二次世界大战前和战后一直是前苏联的主力油田，1940 年产量达到高峰，占当时全苏总采油量的 71，5%，100 年来共采油 12 亿吨，”50 年代后，因储量枯竭，产量急转直下，但在长期发展过程中，没有资金发展矿区经济，也没有建立起使城市经济持续发展的替代产业，随着石油资源的枯竭，巴库的生产陷入瘫痪，曾闻名全球的巴库市也销声匿迹了。中国的阜新煤矿也是如此。我国资源采掘型企业应认真吸取这些企业的教训，把企业多角化经营提高到企业总战略的高度来认识。

美国学者安索夫企业战略理论认为，多角化经营战略仅仅是企业产品-市场战略的一个分支。但从本书作者研究成果来看，资源采掘型企业必须要实行多角化经营战略，该战略的着眼点还不仅仅是利润型、安置型、服务型、福利型的短期安排，而是使资源采掘型企业由产品经营逐渐走上资产经营轨道，使企业从资源采掘行业向非资源采掘型行业渗透发展的根本战略，由中国国情所决定，当地下资源枯竭时，职工及职工家属不可能迁徙他乡，因此多角化经营战略是关系资源采掘型企业十几万职工及几十万家属子孙后代生存发展的大计，是资源采掘型企业的第二次创业，如江西丰城矿务局、山东坊子煤矿等企业，其多角化经营产值已超过煤炭产品产值，煤炭工业部也已把煤矿生产、建设及多角化经营作为煤炭工业三个主要战场。因此多角化经营战略已超出了产品。市场战略的范围，具有中国企业战略理论特色。

资源采掘型企业应突破地区、行业的限制，放开经营，从提高企业经济效益的目的出发，什么地方能赚取利润，企业就应当到什么地方去经营，什么业务利润率高，只要企业条件允许，就应当开展什么业务。

多角化经营可以分散投资风险，起到东方不亮西方亮的作用，在国内外激烈竞争之中，只有开展多角化经营，才能避开企业劣势，增强企业的竞争力及影响力。例如国际上经营比较成功的大型石油公司共 50 家，其中有 46 家都实行了多角化经营。

一般来讲，在资源采掘型企业产品产最处于旺产期时，企业实力较雄厚，这时也正是进行产业结构调整、实行战略转移、发展多角化经营的最好时机，企业应当抓住这一时机进行调整。当然，由于资金紧张，企业内外部条件不完全具备时，其产业结构的调整及多角化经营只能分期发展，逐步替代。

三、力增加资源性产品产量

坚持本企业资源性产品的生产并努力增加产量是不容置疑的。首先，国家需要这些资源性产品，尤其像煤炭、石油等产品一直是影响国民经济发展的瓶颈，国家对这些产品的产量都有指令性计划要求，作为资源采掘型企业理应为国家作出贡献；其次，作为资源采掘型企业在其资源性产品生产经营上都有一定优势，如人才、技术，装备及地域优势，等等，有些企业已开办了几十年。已经积累了许多甚至是独有的先进经验：再次，随着我国资源性产品价格体制的改革，生产资源性产品将会变得有利可图，同时资源性产品产值仍占该类型企业总产值中相当大甚至是绝对大的比重，也是企业将来利润的主要来源；最后，多角化经营的产业还要靠资源性产品的生产来带动、促进和扶持，多角化经营的资金来源主要靠资源性产品的生产，离开了资源性产品的生产，多角化经营要想有大发展也是比较困难的。

在经过公司化改造。剥离辅助生产单位、多种经营单位及生活后勤服务部门后，企业生产经营主体应充分发挥降低成本、强化管理、科技进步及技术改造的潜力，有效地使用资金，合理利用资源，尽一切可能搞好资源性产品生产。 四、企地合作，促进地区经济发展

西方企业战略理论很少论述企业应如何改造环境并与之协调发展的问题，而我国资源采掘型企业大多数处于偏远落后的地区，往往是随着资源采掘型企业的发展，就在该地区形成了一座资源型城市，因此作者认为制订资源采掘型企业战略一定要和企业所在地区或城市经济发展战略统一规划，做到资源配置优化合理，使宏观、中观及微观经济协调发展，也只有这样资源采掘型企业才有长远发展前途，这是对西方企业战略理论的一个突破。

企地合作的目的是要搞好资源采掘型企业与地方经济的一体比，促进地区经济的发展，这里所指的一体化是指资源采掘型企业与所在地区的经济发展应统一规划，互相联系渗透，形成产业优势，使该地区由单一的资源专业化经济向系统化的综合经济方向发展。企业与地方企业合作的重要性表现在以下四方面：

1.发展地区经济是企业的社会责任，资源采掘型企业的目标应是多元的，它除了要追求经济效益的提高外，还有提供劳动就业机会、促进地区经济发展的责任。

2.在企业进行公司化体制改革以后，企业不办社会，企业在生活服务、交通通讯、社会保障等多方面应得到地方的支持。

3.一般来讲，地区经济发展规划与资源采掘型企业多角化经营的规划会有很大吻合性，双方都想在某几个产业方面得到发展，因此资源采掘型企业与地方企业联合具有一定现实的良好基础。

4.资源采掘型企业多角化经营及其替代产业的发展不可能只靠资源采掘型企业自己的力量去完成，它必须要和地区经济的发展紧密结合，利用资源采掘型企业的产品、技术、人才、资金、劳动力等多方面优势，采用参股、控股、兼并、合营等方式促进地区工业的发展，才可能完成资源采掘型企业多角化经营及产业替代的任务。资源采掘型企业职工家属及子女的就业问题，也要依靠地区企业的发展来解决。

我国矿区城市的形成及其发展的一般规律是，在矿藏开发初期，城市尚未形成，在茫茫荒原上资源采掘型企业就是一个小社会；到了矿藏开发中期，随着人口的增加及资源采掘型企业发展的需要，在该地区逐渐形成了一个小城市，但此时城市功能尚很弱，城市产业结构单一，资源采掘型企业的存在和发展已成为该城市社会经济及文化兴衰的根源，资源采掘型企业对该城市在资金、技术、人才等各方面的支援在城市发展中起着极为重要的支柱作用。与此同时，由于资源型城市的发展，也在生产、生活、提供市场及劳动就业机会等各方面有力地支援了资源采掘型企业的经营；到了矿藏开发后期，由于资源的日渐枯竭，资源性行业在个市经济中所占比重逐渐下降，其他产业逐渐发展起来，该城市才逐渐形成一个功能比较完备的中等城市。以上是我国东部及中邻矿藏城市成长发展的一般规律，当然由于认识上的差别及各方面条件的不同，我国矿藏城市发展有快有慢，有先有后，但其发展的共同规律大抵如此。

国外矿区经济发展模式有三种。第一种模式为依靠矿区资源，适时发展后续加工业及相关产业，使区域经济走上多元化发展道路，这种模式的典型是美国的洛杉矶和休斯敦地区，洛杉矶位于美国西部，其石油工业始于 1875 年，1920 年到 1944 年一直保持年产量 5000 万吨以上的生产能力，在石油开采同时，洛杉矶大力发展炼油工业、石油化工，由此积累资金再投入到农业及军事工业中，在此基础上发展起众多高技术产业，从而使该区成为美国西部最大的工业中心，即使该地区石油资源枯竭了，已形成的强大经济实力足以使这个城市继续维持高度的发达和繁荣。美国的得克萨斯油区发现于 1901 年，1930 年开发，最高年产量达 2260 万吨，现油田已进入晚期，年产 500 万吨左右，在 60 多年开采中，随之而发展起来休斯敦布，建立了化工、电子、仪器、宇航、机器制造等产业，虽然现在油田已经枯竭，但由于产业的多元化发展，休斯敦已发展成为年吞吐量为 8972 万吨的大港，成为美国的宇航中心和美国南部最大的综合性城市。第二种模式为在矿藏开发初期，用矿藏产品换取和积累资金，使矿区经济多元化发展，这种模式的典型是中东波斯湾沿海石油国家。

20 世纪 30 年代在波斯湾沿岸发现了石油资源，使原以畜牧业为主的波斯湾各国一跃而成为世界上主要的石油出口国，巨额的石油收入使他们积累了大量资金，于 1970 年前后，用于投资石油化工、钢铁及其它能源密集型工业，使经济朝多元化的方向发展，1965 年一 1975 年波斯湾沿岸各国国内生产总值年平均增长率最高达 21.9%。第三种模式是单一的矿“ 藏开采而不注

重矿区经济的多元化发展，这种模式的典型就是上述的原苏联的巴库油田，由于受原苏联高度集中的计划管理体制的影响，采出的石油都由国家统销到其他地区，其他工业部门去了，最后巴库市也就因石油资源枯竭而消失了。

从以上三种矿区经济发展模式中，我国应得出的经验教训是：我国有相当一部分资源采掘型企业在经济体制改革前基本上都是在中央集中统一经济管理体制下运行的，有相当一部分矿井生产成本上升，勘探难度加大，资源接替紧张，设备老化，尤其是勘探工作萎缩，潜伏着资源产量滑坡的危险。目前资源采掘型企业在组织体制上、经营机制上均没有做到转轨变型，因此资源采掘型企业对促进地区经济发展尚缺乏动力及实力，使地区经济得不到发展，替代产业也不能很快形成，但我国必须吸取原苏联巴库油田的教训，充分认识到这种地区经济发展模式的脆弱性和弊端，避免重走巴库的老路。同时我们要借鉴美国洛杉矶和休斯敦发展地区经济的经验，走出具有中国特色的企地结合、分阶段有步骤地逐步替代型发展地区经济的道路。

第八章　企业国际化经营战略

第一节 企业国际化经营概述

一、企业国际化经营的意义

企业国际化经营是指企业在基地所在国之外，还拥有或控制着生产、营销或服务的设施，进行跨国生产、销售、服务等国际性经营活动。

企业国际化经营具有五个特征：

1.企业要成为国际产业结构体系中的组成部分，因此企业要具有较大的实力和规模；

2.企业要拥有具有国际竞争力的拳头产品；

3.企业要有能够适应国际经济环境变化的运行机制，它能抓住国际市场机会及时调整产品结构，并及时调整对外政策；

4.企业要以国际价值作为其生产和交换的价值评价标准；

5.企业要有足够的外汇进行国际化经营。

第二次世界大战以后，特别是 50、60 年代以来，整个世界的政治、经济环境发生了巨大变化，在生产力水平不断提高、技术更新速度不断加快、运输，通讯条件不断改善的过程中，生产、流通、信息、人才及通讯的国际化，已成为当代国际经济关系的主流。在这样的世界经济大潮中，企业国际化经营就是通过对世界生产要素的最佳组合，资源的最佳配置，营销战略最大程度的发挥来满足各国消费者的不同需求，并实现利润的最大化。在当代世界经济生活中，以传统的国内生产、对外交换为特征的贸易主导型国际分工逐渐向以国际生产、跨国经营为特征的现代投资主导型国际分工过渡。企业国际化经营已是世界经济发展的必然趋势，我国企业要利用国内及国外两种资源，打开国际与国内两个市场，学会组织国内经济建设和发展国际经济关系的两种本领，所有这些对于促进我国社会主义经济建设具有十分重要的意义。

企业国际化经营的意义在于：

（一）有利于广泛利用国外资源

我国是一个幅员辽阔、资源有限的大国，有经济开采价值的资源的人均储量大部分都低于世界平均水平，而国民经济的迅速增长需要自然资源开采量相应增加，因此有限资源与需求量增加的矛盾日益突出。近年来，我国在国外开办海洋渔业，矿产及林业开发等投资项目，补充了国内资源的短缺，如中冶进出口总公司在澳大利亚投资的恰那铁矿,预计在 20 年内将运回国内 2 亿吨含铁量在 60%以上的高品位矿砂，有助于缓解我国铁矿石不足的矛盾。

与此同时，企业国际化经营也有利于充分地利用国外资金，即利用国外的金融机构、金融市场筹措资金，我国几个大企业集团的投资在 1 亿美元以上的项目，几乎都是从海外自筹资金兴办起来的，如中信公司和中国有色金属集团公司以贷款租赁的方式，利用国际上 12 家大银团贷款，投资 1.2 亿美元，1986 年购买澳大利亚波特兰炼铅厂 10%的股权，1987 年一 1988 年赢利达数千万美元。这种合作方式，对外国投资者来说，可能比引进外资更积极；对我国来讲，比引进先进技术更方便。这些项目的特点是利用国外贷款购股

经营、参与竞争，用外国人的钱赚外国人的钱。

另外，企业国际化经营有利于引进国外的先进技术、设备及 管理经验，了解国外市场，培养管理人才，带动国产设备、材料出口，提高企业素质，创造综合企业效益和社会效益。

（二）有利于扩大对外贸易，克服贸易保护主义障碍，提高我国企业在国际市场的地位和竞争力

我国传统的对外贸易形式是商品在国内生产，对外交换，依据的是国家优势。在发展企业国际化经营中不仅要发挥国家优势，而且更要强调厂商优势，企业亲自参与国际竞争，充分利用国外资源，利用世界市场；尤其是在海外投资办企业，可直接绕过各种贸易壁垒、扩大自己的经营范围，从而提高企业的国际竞争力，充分发挥企业在国际市场中的作用。如上海自行车集团公司在非洲加纳成立了凤凰加纳有限公司，在拉丁美洲、巴西也办了两家自行车组装厂，1991 年这 3 家海外企业销售自行车 80 万辆，占集团自行车总产量的 1/3。上海针织品公司在非洲毛里求斯兴办的合资企业，产品全部销往欧洲，不需配额，使我国纺织品绕过了贸易壁垒，打入了西欧市场。

（三）有利于增强企业活力

国际经济与我国的实际都表明，企业国际化经营对增强企业活力，对企业在竞争性极强的社会经济体制下生存和发展将是十分有益的。企业通过国际化经营可以及时了解和掌握国际市场动态，获取信息，抓住机遇，根据不同的国家与地区的市场环境、资源条件和市场需求，进行不同产品的综合开发和经营，集工、贸、金融、运输为一体，最大地获取不同国家的政策和资源之利，使我国企业能争取到最好的途径参与世界竞争，从而得到锻炼和提高，使我国某些重点企业真正成为国际化的企业。

（四）有利于消化和转移国内过剩的加工能力和传统技术，加快产业结构和产品结构的调整

发展企业国际化经营是带动我国设备。技术及劳务出口的一个很好的途径，一方面通过企业国际化经营，通过跨国投资转移一部分加工能力和运用技术，另一方面通过吸收外资和先进技术来改造我国传统产业，有助于形成产业结构和技术转换的良性循环。

（五）有利于造就一批具有战略眼光和国际经营意识的企业管理人才

企业国际化经营所面临的环境具有更大的不可控性，国际市场风险大、竞争范围广、经营业务复杂，这种环境对我国企业是一个严峻的考验，迫使我国企业管理人员在实跪中树立国际经营意识、提高国际营销和管理能力，这对提高企业管理水平、造就一支国际化经营的企业家队伍起了很好的促进作用。

二、企业国际化经营的发展阶段

企业国际化经营理论是考察企业国际化发展过程一般规律并用以评价其发展程度的必要依据。罗宾逊（Robinson）是这一理论的传统代表人物，他把企业国际化经营过程分为起步→出口→国际经营→多国经营→超国界经营等五个阶段，揭示了企业在国际竞争环境中力求生存和发展的内在机制自然促成的由低级向高级渐进的不同形态。尽管从各国企业国际化经营实践看，

由于各自的政治、经济、·文化背景不同，其企业的国际化不可能完全一致地沿罗宾逊模式的轨迹演进，但我们仍然可从罗宾逊模式中得到有助于我国企业国际化决策的启示。

从商品的直接出口到直接投资是一种传统的国际化进程，美、日、荷兰等国的企业都是沿此轨迹走向世界的，这一过程可分为 3 个基本阶段：第一阶段是商品输出，企业通过扩大出口，逐步建立世界范围的销售网；第二阶段是国内生产企业通过在国外直接投资，建立自己的生产单位，形成国内外统一的管理体系；第三阶段是建立跨国公司，以世界市场为基础，追求全球性总体战略，以谋取最大利润。从我国企业国际化经营的趋势看，我国正处于从第一阶段向第二阶段发展的起始时期。截止 1991 年底，我国出口额达 719 亿美元，约占国民生产总值的 21%，大多数大中型企业的经营重点正在从国内转向国际市场，目前我国海外投资规模正在逐步扩大，全国业已批准在 73 个国家和地区（不包括港澳地区）建立各类企业近 2000 家，累计对外投资金额为 16 亿美元。但据有关资料显示，我国吸收外资与海外投资比例仅为 1：0.05；不仅远低于世界平均水平（l：1.1），而且也低于发展中国家的平均水平（l：0.13）。投资规模过小，既导致相当一部分海外企业没有足够的能力去开发市场，又限制了投资项目的技术水平和售后服务的开展，不能取得理想的效益。因此我国海外直接投资拓展余地还很大，企业国际化经营的步伐还可适当加大。邓宁对 67 个国家直接投资流量分析表咀，对外直接投资水平与一国人均国民生产总值（GNP）有一定对应关系，入均 GNP＜1500 美元的国家对外直接投资很少，人均 GNP＞2000 美元的国家对外直接投资明显增加。从我国目前情况看，我国人均 GNP 不到 1000 美元，但东部沿海地区的一些市、县人均 GNP 已接近甚至超过 1500 美元，而且对外开放的扩大使这些地区吸收外资己有相当规模，因而这些地区对外投资的步伐可更大些，到 2000 年，其吸收外资与海外投资的比例可望达到 1：0.15，即略高于目前发展中国家的平均水平。

三、企业国际化经营应具备的条件

任何一个企业要进行国际化经营都需具备一定的条件，对企业内部条件的了解和分析是正确做出国际经营决策的基础。以国际化经营为战略目标的现代企业，应具备以下内部条件：

（一）在经营思想上要从市场经济意识的树立提高到国际化经营意识的强化

企业国际化经营是一种完全的市场经济，对我国企业来讲，在观念上需要实现以下转变：

1.国际化的商品观念。从狭义的商品含义（物质产品）来看，国际市场是优质名牌商品的市场，在网际市场上商品形象首先体现国家的形象，其次是行业的形象，最后才是企业和产品的形象，因此企业的出口商品要追求完美无缺。从广义的商品观念来看，在国际市场上，土地、矿产资源、劳动力、软科学成果、商标及信息等都是商品，企业要到国际市场上竞争，就必须无条件地按照国际市场通行的商品观念办事。

2．国际化的市场观念。国际市场的基本特征是完全的市场调节和竞争，企业只能适应市场，根据市场需求进行决策，把满足市场需求作为生产和出

口的出发点和归宿。

3.国际化竞争观念。国际竞争是严酷的，优胜劣败，无其它可言。企业要全方位提高产品参与国际竞争的能力，要提倡从以价格作为竞争主要手段转变为以优质产品和服务、高效率的工作质量和技术进步作为竞争之本，坚持客户至上，质量第一，信誉第一，而下应当依靠抬价收购、削价竞销取胜。

4.国际化比较效益观念，外向型企业必须彻底摆脱产值最大化目标，从国际市场范围内进行效益比较，尽可能追求国际市场平均利润率以上的利润，在稳定发展的基础上追求利润最大化。因此企业应当建立一套新的包括国内及国际两个市场的效益核算系统进行比较，确定同际竞争目标。

（二）在经营目标上，要从力争产品在国内的适销对路、满足人民需要，转变为谋求在国际市场上具有强大竞争力，并尽量获取更多的外汇收入

外向型企业生产经营的目的就是谋求在国际市场上的利润最大化，赚取尽可能多的外汇，否则企业也难以在国际经济环境中牛存和发展。

（三）在经营风险上要从承担一般生产经营型企业的风险转变为承担国际竞争风险

传统体制下，国营外贸专业公司像一道防波堤，切断了国内与国外市场的直接联系，减少了国际市场风险对国内企业的冲击。今后，企业将直接面对国际市场，面临商品、服务、资本或技术等国际转移所引起的风险，如汇率变动风险、国际市场行情波动的风险、企业间信用的风险、海外投资和贸易对象国政治、经济情况不稳定而发生的风险，等等。

（四）在经营机制上要从适应国内社会主义市场经济的经营机制转变为适应国际市场竞争、符合国际惯例的经营机制

要建立符合国际市场竞争的决策机制、研究开发机制、利章机制、自我积累、自我调整机制及内部管理机制，即外向型企业要求企业内部计划性及应变性必须大大加强，决策的准确性与效率要大大提高；要不断进行技术创新、开发新产品和新市场，企业要把主要精力集中于降低产品成本、提高产品质量、增加企业效益上，根据国际市场变化及时调整产业结构及产品结构，形成其自我调整的机制，要在企业内部建立与国际竞争要求相适应的、灵活高效的组织形式和内部管理体系。

（五）在经营组织上要从分散经营及内向型联合经营转变为外向型集团化经营

我国要进入国际经济舞台，必须走集团化经营的道路。建立和发展外向型企业集团，既可以使原来分散的单个企业向社会化大生产集团集结，使分散的对外经营向集团化的外向经营、规模经营转化，避免分散的企业竞相出口、互相压价而产生的内耗，又有利于国家管理，有利于统一对外政策的实施，更有利于增强我国企业在国际市场上的竞争能力。如果我们有若干个在国际上拉得出、打得响的外向型集团，就可以大大提高我国在国际竞争中的实力和地位。

外向型企业集团在生产、开发、经营、服务一体化方面、在规模效益方面、在信息搜集和处理方面、在资金筹措方面、在国际化经营方面、以及在管理和人才方面都具有单个企业难以相比的整体优势，是企业外向型经营的重要组织形式。

（六）在经营战略上要从国内市场导向转变为构建适合自身特点的

国际市场导向型的经营战略

在产业结构方面，应由劳动密集型为主转向技术、知识密集型为主。在产品结构方面，应由低档次、初级品为主转向高档次、深加工产品为主，产品要灵活善变，适应性强，能紧跟国际市场潮流。为掌握经营信息，企业内部应建立一套切实可行的信息搜集与管理制度，建立高层次的集中统一的信息搜集中心，作为决策者的重要参谋机构。在价格、销售渠道、技术进步、促销等方面都要建立适应国际市场需求的战略。

（七）在企业经营人才上应当注意培养适合千国际经营的人才

在对外交往中，企业领导人能讲外语、懂计算机、懂西方财务管理及国际法规的很难找到，应当培养和造就一批具有国际化经营意识、既能维护国家和企业利益、又能与外商融洽相处、合作有方的人才。

第二节 企业国际目标市场的选择及决策

一、国际目标市场的选择

企业要进行国际经营，必须选择有利的国际市场，即选择销售额和收益最大而进入困难最小的地方。大多数中国企业最好选择同中国条件差不多的市场，这些国家的生产条件、产品分配渠道同中国差不多，因此企业产品不需要作很大的改动。另外，选择国际市场，其范围不能很小，因为在进入一个国家之前都要进行市场研究，市场研究费用并不完全随市场的大小成比例地上升，如果选择的市场很小，而市场研究经费却很大，就很不合算。但也不应该一下子就打入潜力最大的市场，因为市场很大，研究费用较多，如果失败，损失就会很大。因此，要进入一个大市场，一定要把风险减少到最小程度，方法之一是在这个国家找一个对市场很了解的合伙入，这样成功的希望较大，风险也较小；方法之二是对这个大市场一个地区一个地区地进入。

按照维农（R.Vernon）的产品生命周期理论，一个国家的对外贸易和投资活动与产品生命周期有着密切的关系。维农以美国为例说明了对外贸易和投资活动的演变情况，他将产品从投入市场开始到被市场淘汰为止的这一段时间分为创新、成熟和标准化三个阶段，在创新阶段，生产和销售主要集中在国内，井开始向经济技术水平接近的国家出口；在成熟阶段，销售转向国外市场为上，随着发达东道国市场竞争的加剧和贸易保护主义的升格，直接投资逐步替代出口；在标准化阶段，由于加工制造技术的标准化，美国与其他发达国家相比已无优势可言，出口和投资主要转向发展中国家。从我国产业生命周期发展来看，在现代产业中处于模仿创新阶段的产品主要有汽车、录像机、复印机、微电子，精密机械、精细化工、生物工程等资金、技术密集型产品，这类产品生产和销售大部分集中在国内，少量出口的主要市场是新兴工业化国家（地区）以及某些发达国家，处于成熟阶段的产品主要何电视机、电冰箱、洗衣机、电风扇、自行车、缝纫机、手表和通用机械等劳动、技术密集型产品，这类产品国内市场已经饱和，生产能力已显过剩，需要大力开拓国际市场，但由于这类产品国际竞争非常激烈和贸易保护主义的遏制，需要通过大力发展海外直接投资来转移现有生产能力、扩大国际市场份额，这是我国开展企业国际化经营、进行海外投资的重点，其投资市场主要是与我国经济技术水平接近的发展中国家和某些发达国家。处在标准化阶段的产品主要是纺织品和部分轻工产品，这类劳动密集型产品已经大量出口，生产技术已为同一层次的发展中国家所掌握，劳动成本低廉的优势开始逐步丧失，今后的出路除了加速产品的升级换代、扩大对落后的发展中国家出口外，需要通过直接投资转移一部分生产加工能力，在传统产业中，农副上特产品、手工业品等资源劳动密集型产品的需求收入弹性小，对外直接投资受供给条件的制约，主要还应以直接出口为主，但资源采掘业对外投资水平和结构主要取决于一国资源的禀赋品种和丰裕的程度，我国人均资源短缺，扩大资源采掘业对外直接投资应是企业跨国经营的又一个重点目标。

由此可见，就出口产品结构和技术水乎而言，目前我国企业对发展中国家出口商品及投资更具有现实性和可行性。在投资项日选择上，应尽力向发展中国家的资源开发业、加工制造业等资源密型、劳动密集型产业投资，这样一方面可解决我国某些资源缺乏的问题，另一方面也可避免同实力雄厚的

大跨国公司在高技术领域内竞争，以便积蓄力量，逐步向资金密集型和技术密集型的跨国公司和发达国家投资发展。

二、企业注入国际市场的决策

在国际市场营销中，企业已经决定要进入国际市场，同时也选定所要拓展的自标市场，在一般情况下，企业拓展国际市场的方式可以有多种选择，在其决策时应考虑以下因素：

1.公司的内部条件。首先，进人国际市场的决定要受到公可本身目标的影响，如市场占有率、销售量、拓展市场速度等都可能影响拓展决策；其次，公司个身的资源及目前销售额的大小；第三，公司的产品线和产品特性以及所需的技术和设备等。

2.公司进入国际市场的决心和目标，即公司的决心大小及准备打入外国市场的数目也会影响拓展方式的选择，如公司规划在某东道国内独资办厂，结果未被东道国允许，公司打算经由贸易公司出口的方式，可该贸易公司只熟悉部分外国市场，而在公司目标市场的听在国则不得其门而入。因此公司要同时考虑使用几种拓展方式，分别根据各个海外市场的特点寻求最佳的拓展方式。

3.对竞争对手进行分析比较。竞争对手状况不同，其拓展方式也不同。

4.市场信息。了解国外市场行情和本公司产品销售情况及消费者的意见对每个公司都是至关重要的。

5.要能更多地积累起国际化经营的经验。

6.国际化经营的控制程度。间接销售方式可以说是完全失去了控制能力，在国外独资办厂可以说是有高度的控制力量，因此，公司对于国外市场想要达到何种程度的控制力量，决定了公司的拓展方式的选择。

7.营销成本的考虑。国外市场拓展方式不同，成本增加幅度不同。

8.盈利能力。各种拓展方式所带来的利润有所不同。

9.投资需求。各种拓展方式对投资需求存在很大差异，需由公司作出决策。

10.行政管理规模。拓展方式不同，所需的机构组织、部门设置、人员数量不同，行政管理费用负担不同。

11.人才需求。越是以直接方式拓展海外市场，则需要的国际经营人才就越多，因此公司这方面人才的多少也是公司拓展海外市场的控制因素之一。

12.受国外牵制的程度。越是直接拓展方式，受国外牵制的问题越多。

13.风险因素的估量。国外市场要远比国内市场所承担的风险大，选择拓展方式时必须要对目标国家市场及各种拓展方式进行风险分析，还要考虑到各国汇率变动给企业带来的风险，也要考虑到东道国的政治、经济变动对本公司所带来的危害。

第三节 企业进入国际市场方式的选择

企业进入国际市场可以有多种形式，从商品出口的方式来看，可分为两种：一是利用中间商间接将企业商品出口到海外市场；二是企业直接将商品出口到海外市场。从资金流动的方式来看，也可分为两种：一是国外客户来华订货及利用外资将产品销往国外；二是企业直接投资到东道国，进行跨国经营。以下将按上述分类力“法分别进行分析。

一、商品的间按出口方式

（一）间接出口方式

当公司将产品推广到海外市场，而其本身并未从事任何实际出口业务，这种方式就是间接出口，即企业将生产出来的产品卖给国内的中间商或委托国内代理机构，由它们负责企业产品的出口业务。这是一种开拓海外市场、增加产品销售量的最简单的方式，因此大部分公司或厂商在开始涉及国际营销业务时，通常都会先从事几年间接出口业务。

1.出口贸易的收购制度。它是由外贸企业向出口商品的生产企业用买断方式收购出口商品，然后再由外贸企业转售给国外的进口商。收购制的特点是出口商品的生产企业同外贸企业是买断关系，他们同国外客户和国际市场不发生直接联系，出口商品企业只承担同外贸企业签订合同、规定义务和责任，至于这种商品是否适销、是否卖得出去、销售价格多少、是盈是亏，等等，生产企业均没有责任，也缺乏直接而及时的信息反馈。在我国大多数中小型企业没有自营出口权的情况下，收购制仍是我国出口外销的主要经营方式。

2.靠外贸企业代理出口业务。它是由外贸企业为出口商品生产企业去推销产品、开拓市场，为他们寻找和介绍客户，然后协助他们同客户洽谈、签约（但对价格和其他合同条款能否接受，其决定权属出口商品企业），负责为出口商品企业办理所委托品制单、结汇，报关、商检、托运、保险、建立国外推销网络等外贸手续和业务，出口盈亏和履行的责任主要由出口商品企业直接承担，外贸企业也要根据双方签订的代理协议获得一定的报酬和承担相应的责任，这是工贸结合的一种主要形式。

3.靠国际贸易公司代理出口业务。国际贸易公司是大型贸易企业，既经营批发又经营零售，既从事国际贸易又从事国内贸易。它们兼营国内外贸易，承担外汇风险和各种信贷风险；从事管理咨询外参与生产制造，其经营范围广，资金雄厚，人才济济，市场覆盖面极广，许多中小企业，甚至人型企业都是通过国际贸易公司将商品打入海外布场的，我国许多专业外贸公司正在逐渐演变为国际贸易公司。

4.靠出口管理公司代理出口业务，出口管理公司是一种专门为生产企业从事出口贸易的公司，在欧美等国家中较常见，这种公司拥有外贸人才，熟悉出口业务，了解国际市场行情，拥有一定资金规模，中小型企业叮利用出口管理公司将本企业产品打入网际市场。这种业务主要是以代理形式进行的，即出口管理公司以生产企业的名义从事产品外销，而且产品大部分使用生产厂商的品牌，问时向生产企业收取一定佣金。

5.靠外国公司的采购处代理出口业务。外国百货公司、批发商或零售商

在东道同设置有采购处，如世界最大的零售商——美国西尔渐公司在北京就设有采购处，生产企业可将产品卖给采购处，由它们负责将商品卖给目标国家市场。

6.出口合作。它是指某一个大公司（出口商）除了开展自己的出口业务外，还代表别家企业出口产品；这时前者称为“负重者”，后者称为”乘坐者”。负重者所以为乘坐者出口产品，其原因很多，如负重者认为乘坐者的产品与本公司产品有互补性，配套出口更容易为顾客所接受，或者负重者发现自己在海外的销售渠道没有被很好地利用，等等。乘坐者之所以通过负重者出口产品，往往是因为自己没有能为从事出口，或者自己在海外缺乏客户，等等。出口合作中两企业的关系可以是买卖关系，也可以是代理关系。

出口合作的另外一种方式是由各党争厂商共同参加某一个组织进行出口合作。凡参加这一组织的成员，凭籍合作伙伴的关系可获得更多的国外市场情报，在国外市场上扩大了影响力，提高了知名度；可实施联合运输；降低出口成本；同时由于是合作关系，避免了相互削价竞争，这样叮以比过去获得吏为稳定的销售利益。当然竞争是绝对的，合作是相对的，就美国而言，实际参加合作的只是些小厂商，而且以产品为主，故此种方式在间接出口中不占主要地位。

（二）间接出口的优缺点

1.间接出口的优点

（1）企业可利用其他销售组织在国外的销售渠道和经验，迅速将产品销往国外.这一点对于生产企业试图将产品打入发达国家较复杂的市场时,显得尤为重要。

（2）企业可解脱在交易中资金方面的负担，不必承担外汇风险及各种信贷风险。

（3）企业不必增设专门机构和专门人员负责出口业务，如各种单据、证明、运输、保险等业务均由销售组织代为办理。

（4）间接出口方式灵活性较大，企业与承接出口业务的其他组织机构签订的合同是有一定期限的，合同期满，企业可根据需要更换其他方式进入市场。

2.间接出口的缺点

（1 ）企业对海外市场的控制程度很低，或根本不能控制。

（2）企业没有亲身参加海外经营与销售，无法取得国际化经营的经验。

（3）企业不可能直接掌握国际市场信息。

（4）企业不能在国外市场上建立自己企业的声誉，并以此作为扩大市场销售的基础。

综上所述，间接出口主要是一些中小型企业采用的出口方式，一些资源雄厚、经验丰富的大企业，往往同时采取几种方式进入国际市场，间接出口也是其中一种方式，但主要是用来对付那些潜力下大的市场。

二、商品的直接出口方式

直接出口是指企业把产品直接卖给国外的顾客（中间机构或最终用户）。直接出口与间接出口的区别在于企业要独立完成出口业务、进行海外市场调研、与国外顾客进行商务谈判、产品实体分销、出口产品定价及办理各种出

口单证等。采用直接出口方式标志着企业真正开始了国际营销活动。

（一）直接出口的主要方式

1.直接将企业产品卖给最终用户，在以下场合采用这种最直接的形式：

(1)产品价格极高或技术性极强,如飞机、轮船或某些高技术产品。

(2)最终用户是外国的政府、地方当局及其他官方机构。

(3)以邮售方式直接卖给国外最终用户会更受到用户欢迎。

2.利用国外代理商。目前国外代理商的种类大致有三种：

(1)佣金代理商。这种代理商借助委托人的产品目录及样品进行推销，但不掌握产品库存、不承担售贷风险，只是把收到的定单转交给委托人，由委托人直接向买主发货，代理商根据销售额的大小向委托人收取一定的佣金。

(2) 存贷代理商。这种代理商保持有一定的库存,提供仓储及装卸设备，但下拥有产品所有权，只向企业收取佣金及仓储、装卸费用。

(3) 提供零部件和服务设施的代理商。这种代理商备有产品零部件，并提供服务及维修设施。这种代理商除收取佣金外，还要收取零配件及服务费用，收费标准要经委托人同意。

3.利用国外经销商

经销商是指在国外特定地区或市场上，在购买或转售本企业某种产品或服务方面获得独家权或优先权的客户。经销商主要是通过时企业产品的贱买贵卖获得利润。经销商与一般批发商的区别在于它被授予了企业产品销售的独家权或优先权。经销商与代理商的区别在于，经销商与供货方是买卖关系，代理商与供货方仅仅是代理关系。

4.设立驻外办事处

设立驻外办事处实际上是生产企业向另一国家的延伸，其职责是搜集市场情报、推销产品、负责实体分销、提供零部件、提供维修和服务等。其优点是可直接接触市场、掌握需求动态、提高服务水平、集中精力营销本企业的产品；缺点是这种方式需要大量投资，并需要持续的间接费用。如果市场销售额下大，市场潜力不大，企业无需设立办事处。

5.建立国外营销子公司

该营销子公司职能与驻外办事处相似，所不同的是，子公司作为一个独立的当地公司建立，而且在法律和赋税方面都有独立性，这说明生产企业已深深介人到国际营销活动中去了。

（二）直接出口的优点

与间接出口相比，直接出口有以下优点：

1.直接参与国际市场营销，企业能积累更多的经验。

2.企业能直接接触顾客，更直接地了解国际市场需求及动向，企业可据此提供更适销对路的产品。

3.独立完成各项出口业务，增加了企业对海外营销的控制权。

（三）直接出口的缺点

1.企业要独立完成各道出口程序，会使企业承担更多的费用。占用更多的资金。

2.企业需要增加外语、外贸、国际法律法规等方面的专门人才。

3.这种出口方式对中小型企业比较困难。

三、国外客户来华订货及利用外资将产品销往国外

我国对外贸易体制正在进行改革，利用国外客户来华订货及利用外资将产品销往国外的方式，我国有许多灵活的做法，目前我国采用较多的方式有展卖、定牌、来样加工、来料加工、装配业务、补偿贸易、合作生产、合资经营等。

（一）展卖

为了推销出口商品，近年来在闺内外进一步扩大了展卖业务，对外贸易公司不仅在国内春秋两季交易会之间举办了各种专业性的交易会，以作为两次交易会的补充，而且在国外也开展了展卖业务，其中包括全国性的专业展卖会；也有地方性的综合展卖会。

（二）定牌

我国的出口商品都有自己的商标、品牌，但是有时海外商人向我国定货时，要求采用他们提供的商标、品牌。这些外国商人提出的要求，只要是适当的，合理的，即该项商标在外国已办理注册登记手续，根据我国有关规定经审议后符合我国法律及政策精神者，我国外贸公司原则上是可以接受的。

（三）来样制作

我国外贸公司为适应国际市场的需要，对于海外商人提出的按其所提供的花样、款式及包装装磺样式订货。包括外商提供的图纸和技术资料），只要外商提出的内容不违反我国的法律，道德风尚及政策精神，都是可以接受的。

（四）来料加工

海外客户自备原料.要求我国企业按其提出的品质规格进行加工后出口。我国外贸公司认为，我国企业只要具有生产该类成品的生产能力，而且不会给我国带来不利的影响（如环境污染，抢占我国出口渠道），又能增加外汇收益，我国企业是愿意接受这种做法的。

（五）来件装配

由海外商人捉供装配线、部件和元器件，由我国企业负责装配为成品，提交给海外商人，装配的成品，可以按外商规定的定牌或不定牌进行包装，我方按合同规定收取加工费。

（六）补偿贸易

在信贷的基础上，由外商出售先进技术设备，同时承担购买我国方面的一定数额产品的义务。我国企业可不用现汇购买国外机器设备、生产技术、原材料或劳务，而是利用国外的先进技术设备生产的产品来偿还进口物资的货款。

（七）合作生产

这是国际协作性质的方式之一，已为越来越多的国家所采用，目前已有不少海外厂商要求同我国搞这种工业协作。国外商人愿意捉供技术和设备，并派人进行技术指导，由中国企业为其生产零部件或修理用的工具，只要条件适合，采用这种形式进行合作，对双方都是有利的。

（八）合资经营

这是我国利用外资的一种形式，也是拓展海外市场的一种经营方式。外国商人要把资金投入我国企业组织合资经营，因涉及两同法律政策、风俗习惯、经济体制、语言文化等诸多差异，一般外国企业都持审慎态度，通过各种手段调查投资环境，了解双方政策，对合资双方进行严格的审查与制约。

最终能组成一个各方都满意的合资企业，不是一件容易的事情，需要进行可行性研究，选择好合作的对象。我国在 1980 年以来颁布了一系列与吸收外资有关的法律与法规，使中外合资经营企业能更健康地发展。从 1979 年到 1990 年底，外商直接投资项目累计 29052 项。协议利用外资总额达 403.32 亿美元，实际利用外资额 189.08 亿美元，仅 1992 年上半年协议外资金额就增加 146 亿美元，实际利用外资金额增加 32 亿美元，分别比上年同期增长 2.2 倍和 95.6%。

四、跨国经营方式

到目前为止，关于跨国公司的定义并没有一个统一的规定，有的是从在不同国家子公司的数量和公司在海外经济活动的比例来界定跨国公司的概念，联合国有关组织也研究了关于跨国公司的概念的界定。本书参照国外有关跨国公司概念的界定及我国的具体情况，对中国跨国公司概念作如下表述：社会主义企业自觉地参与国际经济和国际市场，利用本国或国外资金，在国外设立两个以上的子公司，进行跨国性生产和经营活动，国外子公司营业额占公司总营业额的 25%以上的企业就是跨国公司。这个概念包括了两个基本条件：一是必须在国外有两个以上的子公司，并进行生产性的生产和经济活动，这限制了那些大量的餐馆、旅馆、小贸易性公司也混同于一般的跨国公司；二是国外子公司的营业额必须占公司总营业额的 25%以上，不能把在国久设点的企业都笼统地称为跨国公司。

如果说 80 年代吸引外资是我国对外开放的重要特征的话，那么 90 年代我国企业跨国经营将成为对外开放取得实质性进展的新标志。国际上各国之间相互直接投资已有长期发展的历史，二次世界大战后，国家或地区经济国际化即跨国界的投资和生产经营已成为世界经济的突出特点，具体表现在：

（一）生产国际化

生产社会化的发展使企业生产规模和能力不断扩大，产品不仅要满足国内市场需求，而且要不断到国际市场去寻找销路。最近 20 多年来，世界跨国经营企业获得惊人的发展，据统计，1970 年约有 2.7 万家，1991 年已增达 12 万家。西方大企业 70 年代的产品销售额大部分在国内，80 年代约 60%的产品必须销往国外，而 90 年代约有 70%的商品将成为国际性的。现在跨国公司的产值约占世界产值的 1/3，跨国公司已控制了国际技术转让的 70%、国际工艺研制的 80%，成为国际生产的主要承担者，所以没有一个国家的经济与技术的发展可以完全脱离跨国公司的影响。

（二）流通国际化

战后 40 年间，国际贸易额增长了 7.2 倍，明显超过了生产增长的速度；同时，随着第三产业及高科技的发展，无形贸易的增长速度超过了传统的货物贸易。据统计，现在全世界范围内已有 3 万余家跨国公司，这些跨国公司已经垄断了国际贸易的 60%。

（三）资本国际化

据 1991 年联合国跨国公司中心发表的《世界投资报告》，全球跨国直接投资的增长速度 1982 年—1989 年平均每年递增 29%，这一增长幅度分别是同期内世界出口贸易和世界平均国内生产总值（GDP）增幅的 3 倍和 4 倍。截至 1989 年，国际直接投资累计总额已达 1.5 万亿美元，其中 80%投在美国、

日本及欧共体，19%投在发展中国家，其中新加坡、巴西、中国、墨西哥和香港地区吸收的投资占发展中国家和地区全部直接投资的一半。

（四）经济区域化及联盟化

二次世界大战后出现了国际间区域经济组织，如刚刚建立的美加墨自由贸易区、欧共体自由贸易区等，同时各国大企业结成联盟的发展势头也非常迅猛，已经建立联盟的知名企业有：德国戴姆勒。奔驰公司和日本三菱公司，瑞典沃尔沃汽车公司和法国雷诺汽车公司，美国德克萨斯仪器公司和日本日立公司，美国摩托罗拉公司和日本东芝电器公司，德国西门子公司和荷兰飞利浦公司，等等。这些企业国际战略联盟的兴起是由于在科技飞速发展的时代，在高科技产品的研究、生产与销售中实现优势互补，分担研究费用，减少风险，并能占领更多的市场；同时世界政局的不确定性，各国汇率的频繁变动等因素也在一定程度上促进了企业国际战略联盟的兴起和发展。目前，这些企业正在从单项合作向多项合作以至全面合作发展。

（五）“ 无国界化 ”

进入 80 年代后，一些大型跨国公司开始走向“ 无国界化 ”，这些公司的主要经营特点是：在制定战略时从全球考虑，较少考虑国界问题；提拔主要经理人员不分国籍，重要决策可能在国外子公司做出；研究与开发可在需要的地方进行；新产品可在几个国家内分别开发。在世界市场进一步一体化的情况下，上述特点将愈加突出，现在不少跨国公司在全球各金融中心出售股票，其营业额和资产在国外的比例越来越高。如瑞士雀巢公司 1989 年营业额为 329 忆美元，其中国外的比例占 98%，国外的资产占全部资产的 95%。又如荷兰飞利浦公司，其 1989 年营业额为 300 亿美元，其中国外所占比例为 94%，国外资产占全部资产的 85%，46%的股东在国外。

到 1992 年底我国各类企业集团在境外 122 个国家和地区兴办的海外企业共 4117 家（其中港澳地区 1701 家），中方总投资 18.52 亿美元。最初投资于发展中国家，后来逐渐发展到加拿大、美国、独联体、泰国等国家，投资范围也较广。从投资项目及技术水平看，大部分项目是中小型企业；从投资方式看，中方主要以设备、技术、劳务及海外贷款等方式进行投资。投资大的项目以利用外国贷款和国产设备为主，独资约占 20%，合资约占 70%，与第三国合资的占 9%l 其中股份有限公司约占 65%，有限责任公司约占 35%。由此看出我国开展跨国经营还处于起步阶段，但在利用国外资源、开拓国际市场、增加竞争能力等方面已显示了健康发展的良好前景，我国已具备了企业跨国经营的客观条件。

企业跨国经常的方式主要有以下五种：

（一）组装业务

这是指生产企业在国内生产出某种产品的全部或大部分零件运到国外市场，就地组装、完成整个生产过程.然后再将组装品就地销售或再行出口。这种方式的优点是运费低.关税低，成本低.使产品具有更强劲的竞争力，而且能为目标市场国家提供一定数量的就业机会，容易为当地政府所接受。缺点是产品质量难以保证，会影响企业的形象和信誉。

（二）合同制造

这是指企业与国外某家生产企业签订合同.规定由对方按照本企业的要求生产某种产品，然后由本企业负责产品营销。如果本企化的优势在手工艺过程及营销而不在于生产制造，采用此方式是比较合适的。这种方式的优点

是所需对闷外的投资很少，因而风险也很小，产品由自己销售，市场控制权还在自己手中。这种方式的缺点是在国外找到合适的生产企业决非易事，一旦合同终止，其合作伙伴可能成为本企业的竞争对手，企业产品质量难以控制，企业只能取得销售利润而生产利润则门当地厂家所有。

（三）许可证贸易

这是指企业（许可方）与国外另一企业（被许可方）签订许可证协议，授权国外企业使用本上化的专利、专有技术（Know-how）、设备、工艺、商标或其他具有财产价值的其他知识的使用权进行生产或销售，然后从被授权厂商收取许可费用。

这种方式的优点是：

1.这种方式可使本企业避开关税、配额、高运费及竞争等下利因素，能较容易地进入和占领国际市场；

2.企业无需进行生产和营销方面的大量投资；

3.企业向外国提供先进技术能较容易地得到东道国的批准。

这种方式的缺点是：

1.当许可证协议终止后，破许可方可能成为本企业的竞争对手，这是此种方式的一大隐患；

2.按国际商业惯例，授权所收取的权利金仅占销售额的 3—5%，期限一般 5—10 年，这种办法与直接出口和国外投资相比所得利益有很大距离；

3.对被授权者的业务活动不许干涉，因而缺乏控制能力，对产品质量管理和营销努力程度以及营销区域范围更难以控制。根据美国管理公司对 85 家大公司的调查，发现这些公司出口额的 68%是以纯出口方式输出，15%是少数股的当地人和多数股的母公司联合投资，而 17%是许可证贸易以授权方式输出的，因此，国际上有许多公司把授权方式当成是暂时的进入方式，然后再转成合资或独资方式。

（四）海外合资企业

企业与国外某一个或某几个企业共同投资，联合建立新企业，投资各方持有一定比例的股份，企业实行共同管理、共负盈亏、共担风险。这种方式的优点是：其利润可能比合同制造、许可证贸易要高一些，对合资企业的生产和营销控制程度更高一些；可利用当地资源；开拓东道国市场；便于取得当地市场信息和营销经验。这种方式的缺点是：需要投入较多的资金和管理资源；存在市场风险、汇率利率风险、投资回收风险、东道国的政治、经济、社会风险等；合资各方可能会发生冲突，如经营目标、利益分配等冲突。

（五）海外独资企业

独资经营的标准并不在于 100%的公司所有权，而是指这家公司对海外子公司拥有完全的管理权与控制权，一般只要拥有 95%或不足此数。电完全可以达到独资相同的效果。

通常国际性公司存海外市场拥有独资的生产设备来自两种方式：一是直接收购或兼并当地某一公司，二是买下原来合资对方的股份而成为独资经营。采用这种方式的优点是：利润独享；可以获得更多的国际营销经验以及更好的市场接触机会；可以完全按照全球性营运观点，将其独资子公司纳入总公司全球营销系统之中。这种方式的缺点是：投资大；风险大；要与当地政府打交道，建立合谐的公共关系会遇到种种阻力，受到种种限制；要聘请当地的合作者或营销专家，否则企业经营灵活性较差。

第四节 企业跨国经营战略

一、跨国经营的战略目标模式选择

企业进行跨国经营的战略目标是由国内外因素决定的。国内因素包括其经济发展水平、科技水平、自然资源的拥有状况以及国内市场容量等，国外因素包括贸易壁垒、市场竞争、生产要素及价格等，这些因素都是动态的、变化的，因而企业的跨国经营战略目标也将发生变化。

企业跨国经营的战略目标模式有下列四种类型：

（一）资源导向模式

企业为取得本国所短缺的各种资源（如矿产品等自然资源，以及林业、水产资源等），直接投资千资源国进行生产开发，以确保廉价而稳定的资源供应。

（二）市场导向模式

这是指为保护和扩大原有国外市场或开辟新的国外市场而进行投资经营。按市场类型的不同，可分为两类：

1.产品市场导向模式。这是指制造类企业为保护、扩大原有产品出口市场面进行的经营，这种模式有三种形式：一是为开辟、扩大产品出口市场而在东道国建立贸易性企业，如批发、零售网点。销售服务公司和广告公司等；二是由于东道国设置贸易壁垒或者说可能会设置贸易壁垒，从而在东道国或第三国直接投资生产产品，以保护该产品的原有市场或开辟其新市场；三是通过直接投资建厂而带动机器、设备、技术以及零配件的出口。

2.服务市场导向模式。这是指为占领服务市场、支持本国的其它对外直接经营项目而进行的经营，主要包括金融、保险、运输、饭店、房地产、咨询、工程承包与劳务输出等项目。

（三）生产要素导向模式

这是指为了追求丰富的生产要素，尤其是廉价的劳动力而进行的对外经营。通过把劳动比较密集的产品的生产或加工转移到劳动力价格较低的国家和地区去.在这些同家和地区投资建厂，利用当地廉价劳动力来降低产品成本，获得比较好的经济利益，从而谋取在国际竞争中的有利地位。

（四）技术与管理导向模式

这是为获取在市场交易中难以得到的知识资产（先进技术和管理经验等）而在东道国的经营，各国为了在竞争中确保自己的优势地位，都不愿把先进的技术转让出去，到这些国家去办厂，就可以利用当地科研机构和人才资源，实现技术回流。

我国企业跨国经营目标模式选择要考虑以下五个问题：1.90 年代闽际经济区域化、集团化趋势的发展，使区域之间、集团之间贸易降擦加剧，对我国出口贸易增大的影响很大，为了提高我国企业创汇能力和刨汇额，我国企业跨国经营重点选择产品市场导向模式是十分必要的。

2.当前国内短缺的资源主要是林业、矿产资源、海洋渔业资源以及天然橡胶资源等，而且需要长期进口，因此企业可考虑在这些资源丰富的国家进行直接投资经营。

3，向发达国家拥有先进技术的企业直接投资，或者向发达国 家从事尖端、新型技术开发的风险产业直接投资，可以将其整个企业兼并或者是合资

经营，从而使我们能够在国际化经营过程中获得先进技术。这比技术转让能更快地得到先进技术，如我国首 钢集团购买了美国麦斯塔工程设计公司 70%的股份，从而获得了该公司的一批技术专利和技术诀窍。

4.80 年代以来，跨国经营的重点已由制造业，资源开发向第 三产业（如金融、运输、工程承包与劳务合作等）转移，这对增强企业的跨园经营能力、降低风险很有好处，特别是对工程承包与劳务合作的直接投资经营，对促进我国劳务输出作用很大，这是我国的优势之一。

5.至于生产要素，我国当前与今后相当长一段时间内并不会拥有较大的比较优势，因为我国的劳动力及土地等的成本相对较为低廉。

基于上述考虑，我国企业应重点选择产品市场导向模式和必要的资源导向模式，同时可考虑技术管理导向模式和服务市场导向模式，至于生产要素导向模式，可在今后进行探索，但目前条件尚不成熟。

二、跨国经营战略选择

（一）区域选择战略

关于跨国公司的区域选择问题，美国公司的模式是美国→发达国家→发展中国家，这种选择是出于获取最大利润的动机。而日本公司的选择模式是日本→发展中国家→发达国家，这种选择是出于要占领更多的海外市场的动机。我国企业跨国经营战略区域的选择，应结合战略目标模式和本身优势进行选择。

对于产品市场导向模式，我国企业跨国经营的区域应遵循中国，发展中国家→发达国家模式发展，因为我国对发达国家和港澳地区的出口额占总出口额的近 70%，而香港地区的出口市场有 3/4 在发达国家，因此我国产品出口市场主要在发达国家。但是，午产品出口结构中，劳动密集型的轻纺工业产品就占了 40%，而且还有增长的趋势，而资金、技术密集型的机电产品只占到 13%。由此看出，我们的优势产品（劳动密集型产品）一般正是发达国家严格限制进口的产品，只有选择上述模式，才能较好地发挥出我闰纺织、轻工、一般机械、食品加工、金属冶炼、医药等传统工业的技术优势，也只有这样，才能绕过发达国家对我国轻纺产品的贸易壁垒，即通过那些不受发达国家贸易壁垒限制的发展中国家或者限制配额使用不完的发展中国家进行生产经营，再把产品主要销往发达国家。另外，在发展中国家经营纺织等传统工业项目，还能带动国内机电产品的出口，因为建厂的机电设备可由国内带出，这电达到了开辟和扩大出口海外市场的目标。

对于资源导向模式，总的战略应该是到资源丰富而投资办企业环境又较好的国家和地区，如林业资源开发应以北美为主，矿业资源开发应以澳大利亚为主。

对于技术与管理导向模式，我国应选择发达国家为主，尤其是欧洲、北美和日本等，这是因为发达国家有着强大的经济实力和技术基础，全世界的新技术主要来源于几个发达国家，据统计，在世界技术输出市场中，美国、欧共体和日本就占 80%以上。

对于服务市场导向模式，我国应选择以发达国家和石油出口国为主，因为这些国家的工业发展水平及国民收入水平高，对服务业的需求也很高。

（二）行业选择战略

从目前国际直接投资的情况分析，首先是贸易与制造业间的选择。实际上，我国制造业部门和行业的境外企业和国际上的制造业跨国公司一样，不可能不从事国际贸易（推销母公司产品，采购设备、原料，销售本企业的零部件和产品），而国际贸易业所需资金相对较少，风险相对较小，开拓国外市场也有利于随后生产性企业的建立，所以有的经营主体或公司提出“工贸结合”的说法是有道理的，总之，贸易与制造业应作为今后相当一段时间内优先开发的对外直接投资的重点。

资源开发的对外直接投资也占有十分突出的地位，其中不乏投资巨大的项目，但由于投资额大、周期长、运输量大、投资区位有限、潜在的政治风险大，而且资源性产品一般均可用合理价格从国际市场上买到，故需适当而又谨慎投资经营。

对我国拥有经营优势和传统技术、又有国际声誉的行业，如承包工程、航运、餐馆、中医中药等，仍可继续发展。第三产业如金融、保险、商业、房地产、旅游、咨询等越来越成为发达国家跨国公司海外投资的主要部门，我国国内第三产业比较落后，大规模从事跨国经营更为困难，应培养人才、积累经验、逐步开发，风险太大的期货、证券投机等一般似不宜盲目参与。

国外跨国公司长期以来都采用多角化经营战略，取得了很大的成功。我国目前境外企业规模较小，管理经验不足，不宜在部门和行业方面过分多角化，但经营范围也不宜过于单一，应以一业为主，根据企业实力适当采取多角化经营为宜。中国化工进出口总公司由以石油、化肥和橡胶为主的期货、转口和易货贸易向多功能转变，从事石油化工、航运、金融、咨询、研究与开发业务，在国内国外均设有相当规模的炼油厂、化肥厂等生产性企业，进展比较顺利。外贸运输总公司从以海运为主，逐步发展为班轮、空运、仓储、房地产及期货贸易、财务等综合业务，经济效益较好。

（三）进入市场战略

在选定目标市场国家的前提下，采取何种投资进入方式，对于现阶段我国企业国际化发展是一个现实的问题。

1.进入的时序

企业的对外直接投资既是生产要素和经营资渊的转移，也是企业生产经营组织系统的跨国界延伸，企业和生产绎营系统进入目标市场国家可以有两种基本方式：一是把所有环节一次全部到位，二是按照市场的递进关系，把有关环节渐次进入。前者一般适用于竞争优势突出并能承受较大风险的企业，后者多为竞争实力较小、风险承受能力有限的企业。显然，我国大多数企业跨国经营宜采用分步式战略，这佯有利于积累经验，稳步发展，这种战略进入过程大致包括：用选定的产品向目标市场出口→在当地投资建立销售子公司或分公司，实现产品分销→扩大投资，建亢产品装配及储运系统，完成向目标细分市场销售→进→步扩大投资，把部分乃至全部中间半成品的生产环节转移到目标国家。

2.进入的速度

企业进入门标国家，作为其组织系统在海外延伸的于公司的建立途径，存在两种基本选择：一是创建新企业，二是收购，兼并当地企业。后一种方式能以最快的速度完成对目标国家的市场进入，并减少风险和障碍，获得公开市场不易获得的稀缺资源，但一次性投入资金较大，因而适于我国一些实力雄厚的大型企业实施跨国进入（特别是进入技术程度较高的发达国家），

而对于我国大多数外汇资金不太丰裕或者力囿按照自己的经营方式和战略意国实施国际化发展的企业，前一种方式则是可取的。

3.投入的比例

企业进入目标国家部有一个资本投入比例，即对海外子公司拥有多大所有权的选择问题，这有四种宴本类型：一是独资经营。二是股权合资经营，三是非股权方式，四是与国外跨国公司联盟。独资经营的优点是可避免外人染指其技术与经营秘密，保证国外子公司按母公司统一的经营战略行动，从而有利于取得最大利润。后三者则可减少跨国进入障碍，并可部分地发挥自己具有的某些优势。现阶段我国大多数企业宜采用股权合资经营方式进入目标国家，这样既可减少我方资金投入，使企业能以有限的自有资金扩大对外投资的规模，又有利于弥补我国企业跨国经营经验不足，并有利于吸取和利用合伙方的市场和经营资源，减少进入障碍和风险，但对于拥有独特技术优势的企业.在尽可能情况下采用独资经营更为有利。

作为股权合资参股的补充，在特定区位和特定行业部门灵活地利用诸如契约、合资或合作生产、管理合同、服务合同等非股权方式，也是市场进入的一种行之有效的变通战略。

我国企业与国外跨国公司以共同研究开发、相互渗透叁股等方式结成国际性联盟，或有选择地加盟于一些可与我国优势互补的跨国公司联盟，进行国际合作牛产，也是一种有效的市场进入方式。

（四）跨国公司转移价格战略

转移价格是跨因公司集团母子公司之间、所属子公司之间转移资本、货物或劳务所使用的内部结算价格，也称国际转移价格。其实质是公司系统的内部转移定价，许多跨国公司都利用国际转移价格实现某些目的，从而使得跨国公司整体利益最大。

1.减少整个公司的税赋，如位于不同东道国的某公司所属的两个子公司之间发生商品买卖，商品结算价格对进口子公司是成本，而对出口子公司来说则是收入；其高低直接影响两个子公司的应税收益，若进口子公司东道国所得税率高于出口子公司东道国，通过提高转移价格，就可以降低进口子公司的应税收益，提高出口了公司的应税收益，从而减少公司集团的所得税支出，反之，则可降低转移价格，以达到同样的目的，另外，进口商品通常要交纳关税，进口关税往往以价计征；如提高转移价格，所交关税也多，反之则可少纳关税，所以在制定公司集团的国际转移价格时，应综合考虑所得税率和关税税率以及各东道国对价格的限制，运用适当的转移价格，从而使公司纳税最少。

2.转移资金。当有些东道国对子公司汇出资金有限制时，外汇不准随便汇出，公司就通过转移价格调节外汇的汇入或汇出数量，如设在外汇管制国家的子公司是买方，通过提高转移价格，可使之多汇出外汇货款，若是卖方，则可通过降低转移价格使之收入的外汇货款减少，从而避开外汇管制。

3.人为提高子公司的利润，支持子公司的财务地位。东道国的银行向企业贷款往往参考企业的盈利能力，决定是否贷款或确定贷款利率，这时可提高该子公司对公司的内部出口价格或降低其内部进口价格，从而使之盈利提高，偿债信誉上升、降低其筹资成本。相反，许多发展中国家大力吸收外资，建立进口替代工业以减少进口，对我国企业往往给予很多优惠，因此设在这些国家的子公司的盈利通常较高，而盈利过丰也容易引起东道国政府不满而

减少优惠待遇，也易引起当地企业异议或促使当地职工要求增加工资，为了在表面上降低该子公司的盈利，也可通过转移价格予以调整。

（五）跨国公司的人才战略

跨国公司的经理人才，除具有一般经理人才的素质外，还有其特殊要求的条件，即：①语言；②对不同文化传统的敏感及其适应程度；③具备国际贸易和财务、金融知识，深刻了解东道国的政治、法律、经济、社会等问题；④掌握公司的业务程序、技术和经验；⑤具有非凡的耐心、稳健老练和不屈不挠的精神。上述五个条件，前三项条件可通过进修培养，后两个条件必须通过长期的工作实践和磨炼逐步具备。

适当任用当地经理人才是十分必要的，这样做有两个好处：一是当地经理人才深知本地语言、习惯、市场状况和当地职工情况，给管理工作带来许多方便，即使为此要付出比较昂贵的费用也是值得的；二是部分地满足东道国劳动就业的需要。与此相反，也有的跨国公司实行“国际化经理制”，就是从国内外选拔经理人才，让他们在不同国家锻炼，培养成国际化经理，以适应各子公司的需要。另外，要经常组织海外任职人员定期到总部和培训基地进行短期或长期培训，进行企业文化的教育及管理技能的学习。

第九章　企业经营战略方案的评价和选择

第一节　企业经营战略方案的评价

一、全业经营战略方案的评价过程

企业经营战略方案评价的目的在于确定各个战略方案的有效性。要分析由战略研究设计人员提出的若干战略方案对企业及所属事业部的未来经营将会带来什么影响，比较各方案优缺点，风险及效果，这是一个分析判断的过程；其评价分析过程分为十个阶段：

1.分析各战略方案后否与国际环境、宏观环境及行业环境未来发展趋势相适应。

2.分析企化现在的经传状况及其发展趋势。主要分析企业经营糊效益的情况.企业产品的竞争力，产品结构与市场地位分析（按产品的性能，质量，价格，服务，产品开发能力，产品生命周期，产品技术展现，产品狭利能力等问题进行分析）。

3，保持企业现有的经营战略，能杏达到企业战略的目标，差距何在。

4. 与企业战略目标相比，各种经营战略方案的有效性如何，存在何种差距，研究可缩小差距的其他战略方案。

5.各种经营战略方案对企业资源的要求。分析现有企业资源能否满足各战略方案的需要，即分析企业资源现状，资源结构和资金利用情况分析（按人员结构、资金结构、技术装备结构、劳动生产率、资金周转率、资金利润率、设备利用率等方面进行分析）。

6.各种经营战略方案对企业组织与管理等方面的要求，分析企业现在的组织效能与管理现状（即对企业管理体制、管理方式、经营机制、领导体制、决策方式，职能部门设置与工作方式，总公司与分公司及子公司的关系等问题进行分析），企业现有组织与管理现状能否满足各战略方案的要求，从组织与管理上应作哪些调整才能保证战略的实施。

7.各种经营战略厂案内部一致性分析，即分析每个经营战略方案对企业内部的研究开发、生产发展、市场营销，人力资源，财务资金等各方面要求是否协调一致，有无相互矛盾。

8.在每种经营战略方案中各战略阶段划分是否恰当，企业在各阶段中承受能力如何。

9.比较各种战略方案的优缺点、风险及效果，提出战略性的补充措施。

10.顶估在企业战略实施中将会遇到的困难和阻力,以及克服困难的可能性。

二、企业经营战略评价的方法

在企业战略方案评价工作中，最为核心的是对企业产品与市场的分析，其分析方法常用市场增长·市场占有率矩阵、行业引力个业实力矩阵等，其基本理论为经验曲线理论、市场占有率理论和产品生命周期理论。下面将分别简要阐述这些内容。

（一）经验曲线在经营战略分析中的应用

经验曲线是本世纪 30 年代由美国航空工业提出的,起先只限于工时定额的制订和成本的估计，应用于经营战略分析是 60 年代以后的事，而后成为分析企业战略的一个重要工具。经验曲线是指一种产品的生产过程中，产品的单位成本随着该产品累计产量的增加而下降，经验曲线描绘的就是这种成本下降的规律，见图 9-1，图上用双对数坐标以后，经验曲线基本上是一条下降的直线。

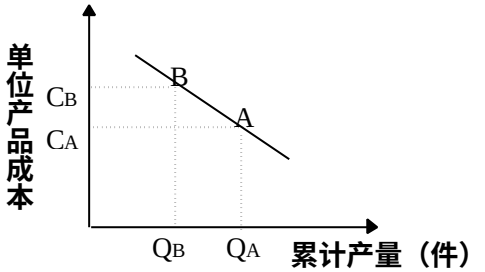


图 9-1 双对数坐标的经验曲线

经验曲线与市场占有率的因果关系是：市场占有率愈高，则企业累计产量就愈高，在行业中单位产品成本愈低，即高市场占有率一高累计产量→低单位产品成本→高盈利。对于行业新进入者日来说，如果其业务与老企业 A 共处于同一条经验曲线上，则新进入者显然是处于不利地位，见图 9-1。但如果有另一新进入者日把其业务建立在一个具有性质完全不同的经验曲线的技术基础上，如图 9-2，企业 A 和这一新进入者 B 相比，即便有大得多的累计产量，但企业 B 却占有更多的成本优势，根据这一优势企业 B 随即很快就会扩大其市场占有率。

经验曲线在战略分析中经常用于行业的成本分析，也可用于推算企业的成本发展趋势，但过分强调经验效应后会给企业带来丧失灵活性的消极后果，即如果过多地强调增加产量，扩大市场占有率，往往容易忽视技术进步和增加产品品种，忽视外界发生的技术创新的信息，只顾眼前利益而忽视长远利益，当前的成功也许会包含着长远的潜伏的危机，等等，这是应用经验曲线进行战略分析应当注意的。另外，经验曲线的理论并不适用于采掘型、资源型企业战略。

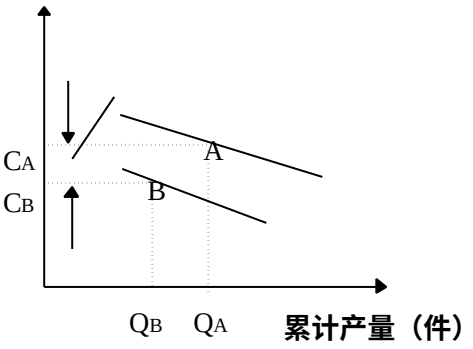


图 9-2 新进入者经验曲线比较

（二）市场占有理论在经营战略分析中的应用

市场增长-市场占有率矩阵（又叫波士顿矩阵）是在 60 年代后　期由波士顿咨询团（BCG）提出的，它特别适用于多种经营的大公司在规划其多种业

务结构时分析各种业务的地位及其相互关系。该矩阵本书已在第三章中阐述过，此处不再重复该矩阵的原理，只是对该矩阵在战略方案分析中的作用作一简要介绍。

公司进行市场增长-市场占有率分析的目的在于要把企业中高盈利、低发展潜力的业务的资金投向有长远发展和盈利潜力的、有吸引力的业务中去，通过这种资金平衡调度达到公司的总体优化。矩阵中各区域的战略方针及资金流向关系可归纳如表 9-1。

表 9-1 从市场增长-市场占有率矩阵得出的战略方针

业务类别	市场占有率方针	业务盈利能力	投资需要	净资金流
明星	保持或扩大	高	高	接近于 0 或小负数
金牛	保持	高	低	大正数
问号	扩大 利用或退出	无或亏损 低或亏损	很高 回收	大负数 小正数
狗	利用或退出	低或亏损	回收	正数

采用市场增长-市场占有率矩阵进行战略分析具有简单明了的优点，但也存在局限性，该矩阵运用的前提是：行业的吸引力由市场增长率（即销售量的增长率）来表示，企业实力用市场占有率来表示，企业销售最的大小和盈利的多少是一致的，公司在各项业务的资金回收与资金投入应当是平衡的，以上假设均带有一定片面性.仅用市场增长率一个指标并不能全面反映行业吸引力.仅用市场占有率一个指标也不能全面反映企业实力，企业销售量的大小与企业盈利的多少有联系，但也不尽一致。扩大市场占有率，利用经验效应取得成本领先地位是企业取得经营成功的有效途径，但也不是唯一的。发挥企业产品特色或重点瞄准某个特定的局部市场，同样有机会取得经营的成功。而我国相当多的中型企业.产品既没有达到规模批量，又没有自己产品的特色，往往陷入到中等规模水平，其盈利能力最低，经营效果最差。

另外，公司理想的产品结构也不一定要求资金回收和资金投入的平衡。一个很有利的产品结构实际上在资金需本和提供上是不平衡的，而一个资金上平衡得很好的业务结构有时却是盈利能力较差的。

由以上讨论可知，市场增分市场占有率矩阵由于其简单明了，对战略制订具有多方面的启示而得到广泛的应用，但它与经验曲线一样，较多地强调市场占有率和降低成本的作用而忽视了其他因素，容易导致决策个够周密。

在 80 年代初，美国波士顿咨询团又提出了一种新的矩阵，其横坐标为竞争地位差别的大小，纵坐标为企业取得独特优势的多少，该矩阵如图 9-3 所示。

只是在产量规模这一格内.前面所讨论的随着市场占有率的扩大企业产品成本降低、企业盈利增加的关系是存在的，如汽车、电视机等装配加工行业大体上可归入这一类。

“僵持”行业是指行业进入壁垒较低或退出壁垒较高，行业内所有企业不论大小其盈利能力都比较低，它们之间的竞争地位和盈利率相差都不大，与市场占有率基本无关，如一般农产品的初加工就属于这一类。

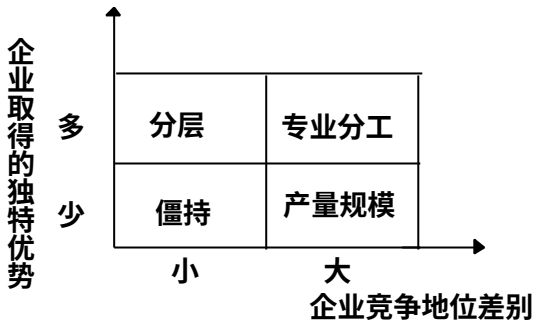


图 9-4 在新“波士顿”矩阵内市场占有率和利润的关系

“分层”行业内企业的盈利能力与其是否能取得某种独特的优势直接有关，独特优势较突出则盈利高，相反，则盈利较低，但企业盈利能力却与市场占有率关系不大，这方面典型例子是饮食业。

“专业分工”这一类是指行业中企业市场占有率较小但产品却具有特色，这种企业的盈利能力高，而市场占有率很大的企业，由于其产品成本低，企业盈利能力也很高，处于中间状态的企业其盈利能力最低，这一道理已如前述。

以上四种类别的行业，其市场占有率和投资回收率的关系如图 9-4，从图中看出，横轴表示竞争地位的类别大小，即由于进入壁垒高，行业内具有竞争优势的企业才能持久地维护其优势地位，形成较大的差别。纵轴表示企业取得独特优势多少，该指标直接与经营特色有关，产品特色较少的行业是生产一般商品的行业。图 9-4 在新“波士顿”矩阵内市场占有率和利润的关系

（三）行业引力-企业实力矩阵在战略分析中的应用

行业引力-企业实力矩阵（又叫 GE 矩阵）是美国通用电气公司设计的一种统筹方法，矩阵纵轴表示行业吸引力，横轴表示竞争地位。该矩阵的实质是把外部环境因素与企业内部实力归纳在一个矩阵内。行业引力取决于外部环境因素，影响行业吸引力的因素有：市场规模，市场增长率，利润率，市场竞争强度，技术要求，周期性，规模经济，资金需求，环境影响，社会政治与法律因素等。从中识别出几个关键的因素，然后根据每个关键因素相对重要程度定出各自的权数，再对每个因素按其对某项业务的经营的有利程度逐个评级，这里采用五级制（非常有利为 5，有利力 4，无利害为 3，不利为 2，非常无利为 1），最后用权数乘级数得出每个因素的加权值，再将各个因素的加权值汇总，得出整个行业吸引力值，见表 9-2，最后把行业引力归纳分成大、中、小三档。

表 9-2 行业吸引为表

行业吸引力	权数	级数	加权值
市场规模	01.8	4	0.72
市场增长率	0.15	4	0.60
利润率	0.20	3	0.60
竞争强度	0.10	3	0.30
周期性	0.10	2	0.20
技术需求	0.07	1	0.07
社会及环境因素	可接受	—	—
机会	0.20	4	0.80
小计	1.0		3.29

企业实力取决于企业内部的可控因素，影响企业实力的因素有：市场占有率，制造及营销能力，研究开发能力，产品质量，价格竞争力，地理位置的优势，管理能力等。从中识别出几个关键的内部因素，评价企业实力的原理与评价行业吸引力的原理相同，即对每个关键因素定出权数，再考虑它的级数，最后加权汇总归纳成为强、中、弱三档。从行业引力-企业实力矩阵 9 个方格分布来看，提出了处于各个区域内的业务的基本战略方针：投资发展，择优重点发展，区别对待，利用或退出，见图 9-5。

图 9-5 行业引力-企业实力矩阵

行业引力一企业实力矩阵对于不同行业的公司，往往可以根据行业的特点来选取不同的影响因素，同时对各因素由于重要性不同赋于不同的权重，而且对二个坐标强、中、弱、大、中、小的档次界线之规定也不尽相同，但基本的思路与做法是一致的。

行业引力一企业实力矩阵在战略选择实践中得到较为广泛的接受，其内容也得到不断的丰富和发展。例如，美国通用汽车公司把该矩阵九方图中的标准战略分为三类：扩张战略，维持战略和回收战略。扩张战略是指企业应积极扩展市场地位，增强营销力量，推出新产品，充实管理能力，兼并扩充生产能力等。维持战略是指企业努力维护现有市场地位，如进行市场细分，选择性地产品开发，以降低成本为目的的纵向一体化，应用价值工程提高生产效率等。回收战略是指有计划地降低市场占有率，以回收资金，如提高产品价格，降低影响成本的质量标准，不增添新设备，精简设备，减少营销，减少研究开发费用，降低库存水平，减少服务等，见图 9-6，图中扩张战略

目标为绿灯区，维持战略区称黄灯区，回收战略区称红灯区。

企业实力

行业与市场引力	强	中	弱
大	扩张	扩张	维持
中	扩张	维持	回收
小	维持	回收	回收

另外，荷兰皇家/壳牌公司应用行业引力-企业实力矩阵提出了公司的政策指导矩阵之标准战略，日本大前研一在《企业家战略头脑》一书中对行业引力。企业实力矩阵九个区域也提出了一套标准战略。

行业引力-企业实业矩阵在战略管理中可有如下用途：

1.分析一个经营单位可能的战略方向

图 9-7 表示了一个假想的经营单位的几种可能的战略方向（或者说发展的凡种可行方案），对于处于其他位置的经营单位也可作类似处理。

图 9-7 一个经营单位的几种可能的战略方向

2.分析一个公司所有的经营单位的战略地位，以确定整体的战略地位

具体做法是在公司的行业引力一企业实力矩阵中标出公司所有经营单位的位置，作出相应各主要战略指标分布图，以全面描述公司的整体的战略地位。图 9-8 至图 9-11 是另一个假想的 A 公司的行业引力一企业实力矩阵图及其相应的资产占用、销售额和利润额的分布，四个分布的分析结果总结于表 9-3，由该表可看出 A 公司处于一个比较有利的战略地位上。

企业实力

行业引力	强	中	弱	合计
大	(2)(9)(17)(18)(19)	(1)(2)(4)(14)	(5)(6)	11 个
中	(7)(12)	(8)(10)(13)	—	5 个
小	(16)	(11)(15)	—	3 个
合计	8 个	9 个	2 个	19 个

图 9-8 A 公司的确良 9 个经营单位分布图

企业实力

行业引力	强	中	弱	合计
大	42.1	32.1	15.1	89.3
中	3.4	0.5	—	3.9
小	5.7	1.1	—	6.8
合计	51.2	33.7	15.1	100

图 9-9 A 公司的资产分布(%)

企业实力

行业引力	强	中	弱	合计
大	49.2	25.5	12.5	87.2
中	4.4	0.6	—	5.0
小	6.7	1.1	—	7.8
合计	60.3	27.2	12.5	100

图 9-10 A 公司销售额分布(%)

3.用以确定企业投资的优先顺序，指导资源的分配

该矩阵不强调资金流的内部平衡，而是把资源优先地使用于那些引力大、实力强的业务中，图 9-5 中每格左上角标出了投资的优先顺序，即 I——应优先投资，寻求在行业中的支配地位；II——应择优投资发展，保持或争取领先地位；III——应识别有增长前途的领域，有选择性的投资，对有些没有前途的业务应回收投资甚至退出；IV——应削减某些没有前途的投资，逐步退出；V 一应及时抽回资金，及时退出。

4.用以分析公司的业务结构

当公司所有业务都在行业引力-企业实力矩阵定位后,就可以分析公司的业务结构，从中可以辨认哪些业务应当退出，哪些业务应当给予重点支持。同时也可以审核公司已作出的投资决策是否符合矩阵中的投资优先顺序，对于公司过去不符合优先顺序的投资决策，应仔细研究其偏离的理由及效果，以作为制订今后投资决策的重要参考。

行业引力-企业实力矩阵在评价分析企业各战略方案时也存在着不足,主要有。

1.在行业引力评价中采用加权计分法所得出的数字，表面上看是客观的、确切的，但实际上却在相当大的程度上是人为的，轻信这种方法包含有一定的危险。更好的办法是经理人员或战略研究人员应深入进行调查研究，用实证的方法对每项影响行业引力的因素进行充分的讨论研究，作出判断，综合各项因素进行定性分析，有时反而更加切合实际。在企业实力评价中也应注意这种评价是与行业中最强的一个竞争对手相对地而得出的，不应把每一个因素都和在这个因素上最强的竞争对手相对比，这样做会导致低估本企业的实力。

2.经理人员之间对某项业务在矩阵的定位有分歧意见是很常见的，最后为平衡各位经理人员间意见的分歧，往往把业务定位在“中”的位置上，再者，经理人员即使意见一致，也往往对公司各种不同业务很难有一个共同的分类标准，把公司所有业务都列入一张标准化的内外因素的表格内，往往是不适用的，一般来讲对企业实力的评价毕竟有一个明确的比较对象，即与行业中最强的竞争对手对比，而对行业引力的评价就显得更为复杂困难，因而在评价分析中存在着较大的模糊性,而市场增长-市场占有率矩阵却没有这种不确切的缺点，并便于和同行竞争对手作对比，因此较好的作法是把市场增长-市场占有率矩阵用于竞争分析，把行业引力-企业实力矩阵用于本企业资源分配分析。

3.该矩阵作为一种确定投资的优先顺序的方法并不完全实用。当前人们在作出投资决策时，习惯于用技术经济的方法（如用净现值法）进行论证和选择，而用行业引力-企业实力矩阵所推荐的投资顺序就不一定为人们所接受，当然用净现值法也有一定缺陷，最好的办法是先进行行业引力与企业实力的分析再进行技术经济的可行性分析，将这两种方法结合起来运用。

（四）生命周期分析

生命周期分析可以评价公司各项业务在生命周期矩阵中的定位，在市场占有率、资源分配、盈利能力和资金流等方面，企业所寻求的不同的战略目标在表 9-4、表 9-5，表 9-6 中分别提出了一些可供参考的说明。

表 9-4 生命周期矩阵中南场占有率的战略定位

周期 / 地位	投入	成长	成熟	衰退
支　配	全力争得占有北，保持地位	保持地位，保持占有率	保持地位，与行业同步增长	保持地位
强　大	全力争得占有率，力争改善地位	保持地位，与行业同步增长	保持地位或耗用潜力	
有　利	有重点地争得占有率、改善地位	有重点地争得占有率，争取改善地位	维持，寻找重点并加以巩固	耗用潜力或逐步退出
防　御	有重点地改善地位	寻找重点并加以巩固	寻找并抓住重点或逐步退出	逐步退出或放弃
较　弱	上马或下马	寻找机会或放弃	寻找机会或逐步退出	放弃

表 9-5 生命周期矩阵中盈利和资金流的战略定位

周期 / 地位	投　入	成　长	成　熟	衰　退
支　配	不一定能盈利，负资金流	有盈利,可能正资金流	盈利，正资金流	盈利，正资金流
强　大	可能亏损，负资金流	可能盈利,可能负资金流	盈利，正资金流	盈利，正资金流
有　利	大概亏损，负资金流	微利，负资金流	中等程度盈利，正资金流	中等程度盈利,资金平衡
防　御	亏损，负资金流	亏损,负资金流或平衡	低利，资金平衡	低利，资金平衡
软　弱	亏损，负资金流	亏损,负资金流或平衡	亏损，负或正资金流	亏损（清理）

表 9-6 生命周期矩阵中投资的战略定位

周期 / 地位	投　入	成　长	成　熟	衰　退
支　配	略高于市场增长的需要	保持增长率的投资（阻止新进入者）	必要的追加投资	必要的追加投资
强　大	与市场增长要求同步	为提高增长率、改善地位而投资	必要的追加投资	尽少追加投资或维持
有　利	有重点地投资	有重点地投资以改善地位	尽少地或有重点地追加投资	尽少的维持性投资或抽出资金
防　御	严格的有重点地投资	有重点地投资	尽量少追加投资或抽出资金	抽出资金或放弃
软　弱	投资或放弃	投资或放弃	有重点地投资或放弃	放弃

识别企业的某项经营业务在行业中的竞争地位，这一工作对于进行战略评价分析、制订企业经营战略具有重要意义。

怎样识别企业的某项经营业务在行业中的竞争地位呢？可以用该项业务的市场占有率、资金利润率、投资、销售利润率、成本领先地位、技术领先地位、附加价值率等指标在行业中进行排序，大致可以把企业在行业中的竞争地位分为五种：

1.支配地位：在一个行业中享有支配地位的企业只能有一个，或者没有。

2.强大地位：其相对市场占有率应超过 1.0—1.5，企业能使其本身意愿作出战略选择，而不必考虑同行其他企业将如何反应；

3.有利地位：企业享有某些方面的优势，处于相对有利的地位。

4.防御地位：企业某些方面较落后，但经过努力可以克服，把力量集中于某个产品或某个市场局面，仍可保持盈利。

5.软弱地位：由于企业太弱小，难以持久地生存和盈利。

将以上企业的五种竞争地位与行业生命周期阶段作为两个坐标，形成矩阵如图 9-12。

图 9-12 行业生命周期-企业竞争地位矩阵

上图中位于左上方的企业处境有利，有宽广的战略选择余地，位于阴影部分的企业应审慎地有选择地发展，位于右下方的企业处境危险，应考虑战略选择。

利用以上矩阵也可以为制订经营战略的基本方针服务,图 9-13 显示了不同状态下所适用的战略类型及适用范围。

图 9-13 行业生命周期中的基本战略类型

图 9-13 行业生命周期中的基本战略类型

生命周期分析对战略规划的评价有重要的意义，但在应用上也存在局限性，在第二章中已提及，这里再次强调生命周期曲线是一条经过抽象典型化了的曲线，各行业按实际销售量绘制出来的曲线远不是这样的光滑规则，每个行业的生命周期各阶段的长短各不相同，因此要确定某项业务处于哪一个阶段是很困难的，识别不当容易导致战略的失误，因此应将行业生命周期法与其他方法结合起来应用，才不致陷入分析的片面性。

第二节 企业经营战略的选择

一、企业经营战略选择是企业重大的战略决策

企业经营战略选择是企业一项重大的战略决策，这是企业决策者通过对制订的几种战略方案进行比较和优选，从中选择一种较满意战略方案的过程，是企业领导人的专业知识、工作能力、业务水平、实际经验、领导作风和领导艺术的集中体现，所谓满意方案是比较而言的，是在比较中发现和优化的。企业经营战略选择的过程是企业领导人高难度的战略思维过程，因此企业领导人必须要有战略头脑，即要具有高瞻远瞩的战略眼光，具有进行战略思维的素质和修养，具有对各种战略方案进行分析、比较、鉴别、判断及择优的能力。

企业经营战略的选择是经营战略评价分析工作的继续及其必然结果。如果按前述的战略评价分析过程及运用评价分析技术，则选择是较简单的。但很多情况都未必如此，往往被选择的满意的方案在与企业实际情况相结合时，即因企业存在种种困难而不得不先选择次满意战略方案实施，而将满意方案作为今后更长远的目标去争取。

二、企业经营单位战略的选择

企业战略的选择分为两个层次，第一个层次是公司总部的经营战略的选择，其主要过程是：它要根据下属各经营单位的实力及所处行业的吸引力与发展阶段对整个公司进行统筹分析；判断企业各经营单位保持现有战略组合条件下的公司绩效；将预期公司绩效与公司战略目标比较，确定主要绩效差距；判定采用缩小绩效差距的备选战略方案（包括经营单位不同战略的组合）；评价备选战略，作出战略抉择。第二个层次是企业经营单位的战略的选择，其主要过程是：分析企业经营单位根据环境要求采取相应战略后可能出现的结果；将预计结果和企业经营单位的战略目标相比较，确定绩效差距和战略重点；判定用来缩小绩效差距和解决战略重点的备选战略；评价备选战略，作出战略抉择。

对企业经营单位的战略进行分析及选择,类似于对从事单一 产品市场的企业所做的分析，常用的方法有：

SWOT 分析，战略选择矩阵，战略聚类模型等。这种分析的基本思路是：比较企业经营的内外部因素，不预定企业的优势和劣势、机会和威胁，从而根据具体情况选择战略。下面将逐一阐述这几种分析选择的方法。

（一）SWOT 模型分析

SWOT 分析是在西方广为应用的一种战略选择方法。SWOT 是英文的缩写。SW 是指企业内部的优势和劣势（Strengths and Weaknesses），OT 是指企业外部的机会和威胁（Opportunities and Threats）。SWOT 分析就是企业在选择战略时，对企业内部的优劣势和外部环境的机会与威胁进行综合分析，据以对备选战略方案作出系统评价，最终达到选出一种适宜战略的目的。

企业内部的优劣势是相对于竞争对手而言的，表现在资金、技术设备、职工素质、产品市场、管理技能等方面。衡量企业优劣势有两个标准：一是资金、产品、市场等一些单方面的优劣势；二是综合的优劣势，可以选定一

些因素评价打分，然后根据重要程度进行加权，取各项因素加权数之和来确定企业是处在优势还是劣势。在战略上企业是扬长避短，内部优势强，就宜于采取发展型战略，否则就宜于采用稳定型或紧缩型战略。

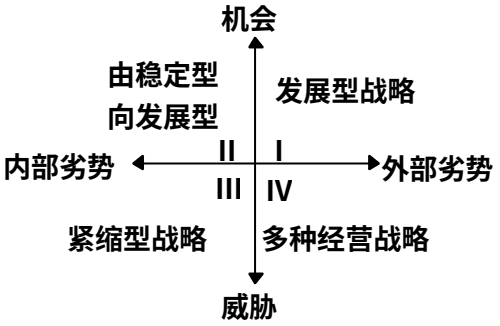
企业外部环境是企业所无法控制的，企业外部环境中有的对企业发展有利，可能给企业带来某种机会，例如宽松的政策，技术的进步，就有可能给企业降低成本、增加销售量创造条件。有的外部环境对企业发展不利，可能给企业带来威胁，如紧缩信贷、原材料价格上涨、税率提高，等等。来自企业外部的机会与威胁，有时需要与竞争对手相比较才能确定。有利条件可能对所有企业都有益，威胁也不仅仅是威胁本企业，因此，在有些情况下还要分析同样的外部环境到底对谁更有利或更无利，当然，企业与竞争对手的外部环境是不可能完全相同的，但很多时候却有许多共同点，此时，对机会与威胁的分析不能忽略与竞争对手相比较。

SWOT 分析的做法是：依据企业的方针列出对企业发展有重大影响的内部及外部环境因素，继而确定标准，对这些因素进行评价，判定是优势还是劣势，是机会还是威胁，举例见表 9-7。也可逐项打分，然后按因素的重要程度加权求和，以进一步推断优劣势有多大及外部环境的好坏。

表 9-7 SWOT 分析表

企业内部条件		企业外部条件	
优势	1.技术先进 2.质量管理好 3.职工素质高 4.管理基础工作好	机会	1.有出口可能 2.原材料价格下降
劣势	1.资金不足 2.设备老化 3.企业规模小	威胁	1.竞争和对手增多 2.信贷紧缩

在以上分析基础上，可以根据企业的得分来判定企业属于何种类型，见图 9-14，处于第Ⅰ象限，外部有众多机会，又具有强大内部优势，宜采用发展型战略；处于第Ⅱ象限，外部有机会，而内部条件不佳，宜采取措施扭转内部劣势，可采用先稳定战略后发展战略；处于第Ⅲ象限，外部有威胁，内部状况又不佳，应设法避开威胁，消除劣势，可采用紧缩战略；处于第Ⅳ象限，拥有内部优势而外部存在威胁，宜采用多角化经营战略分散风险，寻求新的机会。



（二）战略选择矩阵

这也是一种指导战略选择的模型，结合企业自身优劣势和内外部资源运用两方面的情况，回答企业适于用何种战略的问题，如图 9-15 所示。

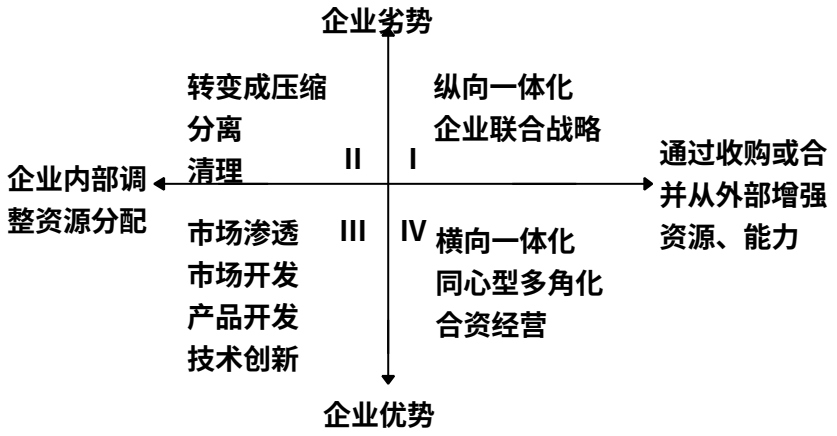


图 9-15 战略选择矩阵

象限 I 中的企业往往认为，自己当前全力经营的业务增长机会有限或风险太大，它们可采用纵向一体化战略来减少原材料供应或向产品下游延伸的不确定性带来的风险，或采用企业联合战略，这样既能获利，管理部门又不用转移其对原有经营业务的注意力。但从外部来增强资源能力耗费的时间和资金量都很大，战略管理人员须注意防止在克服劣势中又造成另一些劣势的情况。

象限 II 中是较保守的克服企业劣势的办法。企业采用压缩、精简的办法，将资源集中于有竞争优势的业务。如某种业务劣势已构成重大障碍或克服劣势将耗费甚大或成本效益太低，就必须考虑采用分离战略，把这种业务分离出去，同时获得补偿，当该项业务已经白白耗费组织资源并有导致破产危险时，可考虑采取清理战略。

象限III是企业具有优势，例如企业产品的市场占有率要求企业扩大生产达到规模经济，而且企业认为能从内部增加投入的资源来达到此目的，则可从市场渗透、市场开发、产品开发及技术创新这四种战略中进行选择。

象限IV是企业具有优势，而且可从通过向外部积极扩大势力范围以进一步增强企业优势，则可以从横向一体化、同心型多角化经营或合资经营等战略进行选择。

（三）战略聚类模型

这是由市场增长率和企业竞争地位两个坐标所组成一种模型，是可供企

业选择战略使用的一种指导性模型，它是由小汤普森（A. A. Thompson. Jr.）与斯特里克兰（A. J.Strickland）根据波士顿矩阵修改而成，如图 9-16 所示。

图 9-16 战略聚类模型

象限Ⅰ中的企业处于最佳战略地位，宜继续集中力量经营现有的业务，不宜轻易转移其既有的竞争优势。但如果企业资源有余力，可考虑纵向一体化，也可采用同心型多角化经营。

象限Ⅱ中的企业必须认真审估其现有战略，找出绩效不佳的原因，判断有无可能扭转局面，使竞争地位转弱力强，四种可能的选择是制定或重新制定市场开发或产品开发战略，横向一体化，分离和清理。在迅速增长的市场中，即使弱小的企业也往往能找到有利可图的位置，因此首先应考虑制定或重新判定产品开发或市场开发战略。如企业无力获得成本效率（或因缺乏必要条件，或因无规模经济），则可考虑横向一体化，若再无力增强地位，可考虑退出该市场或产品领域的竞争，多种产品的企业可分离出耗费大、低效益的业务，如经营失败，最后还可以清理，以避免拖延造成更大的损害。企业领导人一般不愿采用分离战略，因为那样可能会损害其对企业的控制，甚至危及其职位，等到被迫不得不承认需要分离时，营业已恶化到找不到买主的程度，这种迟误会给企业所有者带来灾难性的金融损失。

象限Ⅲ中的企业，通常是要减少其对原有业务的资源投入，压缩战略撤出的资源最少，既能得到转移投资所需资金又能促使职工提高工作效率，同心型或联合型多角化经营战略的一体化经营战略更便于进入有前途的竞争领域。如能找到持乐观态度的买主可以采取分离或清理战略。

象限Ⅳ中的企业，有通过各种经营转向增长形势看好的领域的实力。这些企业的特点是资金多而企业内部增长需要有限，可进行同心型或联合型多角化战略以利用原有经营优势，分散投资风险，合营对跨国企业尤其有吸引力，与国内企业合营，可开拓有前途的新领域获得竞争优势。

（四）应用战略选择模型的局限性

上述 SWOT 模型、战略选择模型及战略聚类模型分析中，在 实际应用中仍

存在许多缺陷和不足。

1.这三种模型均为概念型模型，即从概念出发，通过对公司内外部条件（往往外部集中于市场或行业吸引力，内部往往注重于企业竞争力）来确定战略位置，建议相应的战略，因此这些模型仅能提供给决策人员一种思路，并不能实际决策企业的战略。

2.三种战略选择模型中都是采用两个维度将平面划分成四个象限就决定了企业战略的选择，这些模型都属于规范性分析模型，也就是它们都企图将战略分析规范化，模式化，然后对应于一套标准战略；而实际上企业战略的选择研究应考虑的因素要复杂得多，而且企业的优劣势、竞争地位的强弱、平均增长的快慢都带有相当大的模糊性，要决策人员打分加权求和也带有极大的主观性，不能排除人的偏见和对情况了解不够深刻或判断失误的影响，因此要企业决策人把经营单位的经营状态确定在某个象限内，确是一件极为困难的事。

3.战略选择是确定企业未来战略的一种决策，而且是非程序化决策，因此在进行战略选择时除了要对市场增长率、企业竞争地位、企业优劣势及企业外界环境等因素进行分析外，还往往取决于许多非理性的非计量因素，例如取决于企业领导人的价值观及对风险的态度等这些非理性的非计量因素是用模型分析所解决不了的，决策是科学同时也是艺术。

总之，在进行战略选择时，应注意调查研究，掌握第一手资料，广泛听取各方面的意见，应当将定量分析与定性分析相结合，把实证性研究与规范性研究结合起来，才能选出切合企业实际、符合宏观及中观环境变化趋势的使企业兴旺发达的战略来。

三、影响企业经营战略选择的行为因素

在战略选择中，如果经过检验能够确定出一个明显的最优战略，或者现行战略能够满足企业未来战略目标的要求，那么这种决策就比较简单，但这只是一种例外，决策往往是很难决断的。在企业战略决策过程中，决策者在经过综合评价分析后，经常面临有多个各具优缺点可行战略方案而决定不下来，这时，影响企业战略选择主要有以下几方面：

（一）现行战略的继承性

企业战略的评价分析往往是从对过去战略的回顾、审查现行战略的有效性开始的，它对最后作出战略选择往往有相当大的影响，由于在实施现行战略中已投入了相当可观的时间、精力和资源，人们对之都承担了相应的责任，而制订战略的决策者又多半是现行战略的谛造者，因而企业作出的战略选择接近于现行战略或只是对现行战略作局部改变是不足为奇的，因为这种沿袭现行战略的倾向已渗透到企业组织之中。这种对现行战略的继承性或惯性作用有其优点，即便于战略的实施，但如果在现行战略有重大缺陷濒于失败时，仍拘泥于之，则将是一种危险，应当对此倾向有所警惕，必要时应作出相应的人事调整以克服这种惯性。

（二）企业对外部环境的依赖程度

全局性战略意味着企业在更大的外部环境中的行为，公司必然要面对所有者、供应商、顾客、政府，竞争者及其联盟等外部因素，这些环境因素从外部制约着企业的战略选择。如果企业高度依赖于其中一个或多个因素，其

战略方案的选择就不能不迁就这些因素。企业对外部环境的依赖性越大，其战略选择余地及灵活性就越小。例如一个企业主要生产为另一个企业配套的协作件，则其经营战略就不得不适应该协作单位的要求。

（三）企业领导人的价值观及对待风险的态度

企业领导人的价值观及对待风险的态度对战略选择影响极大。甘冒风险、对风险持乐观态度的决策者有较大的战略选择余地，最后会选择风险较大、收益也较大的战略方案；相反，不愿冒风险，对风险持畏惧、反对态度的决策者，其战略选择余地较小，风险型方案就会受到排斥，最后会选择较为稳妥的收益适中或较小的战略方案。过去的战略对保守型管理者的影响比对冒险型管理者的影响要大得多，因此企业领导人的价值观不同，对风险的态度不同，最后选定的战略是很不相同的。

（四）企业内部的人事和权力因素

许多事例说明，企业的战略选择更多地是由权力来决定，而非由理性分析决定。在大多数组织中，权力主要掌握在最高负责人手里，在战略选择中常常是他们说了算，在他们权欲很大时尤其如此。在许多企业中，当企业主要领导人倾向于选择某种战略时，其他决策者就会同意这种选择。还有另一种权力来源，人们称之为联盟，在大型组织中，下属单位和个人（特别是主要管理人员）往往因利益关系而结成联盟，以加强他们在主要战略问题上的决策地位，往往是企业中最有力的联盟对战略选择起决定的作用。在决策的各个阶段都有相应的政治行为在施加影响，不同的联盟有其不同的利益和目标，不应简单地把它看成坏事。政治行为在组织决策中是不可避免的，应将其纳入战略管理之中，个人、下属和联盟之间的正式和非正式谈判和讨价还价，是组织协调的必要机制确认和接受这一点，在选择未来战略中就能强化向心力，选择出更切实际的战略，因此战略的选择往往是一个协商的过程，是企业内部各方面人事关系及权力平衡的结果，而并不是一个系统分析的过程。

（五）时间因素

时间因素主要从几个方面影响战略的选择：第一，有些战略决策必须在某个时限前作出，在时间紧迫、来不及作全面仔细的评价分析的情况下，决策者往往着重考虑采用这种战略方案的产生的后果，而较少考虑接受这种战略方案效益，这时不得已而往往选择防御性战略；第二，战略选择也有一个时机问题，一个很好的战略如果出台时机不当也会给企业带来麻烦，甚至是灾难性后果；第三，不同的战略产生的效果所需时间是不同的，如果经理人员关心的是最近二、三年内的企业经营问题时，他们大概不会选择五年以后才产生效果的经营战略，即战略所需的时间长度同管理部门考虑中的前景时间是关联的，企业管理者着眼于长远前景，则他们就会选择较长时间跨度的战略。

（六）竞争对手的反应

企业高层领导在作出战略选择时要全面考虑竞争对手将会对不同的战略作出哪些不同的反应，如果选择的是一种进攻型战略，对竞争对手形成挑战的态度，则很可能会引起竞争对手的强烈反击，企业领导必须考虑这种反应，估计竞争对手的反击能量，以及对战略能否取得成功的可能影响。

除上述六项因素外，企业在最后作出战略选择时，企业应采取权变的态度，如果企业战略的基本假设条件发生变化，企业就要调整或修改已选定的

战略。因此这次没有入选的战略方案不应废弃应当存档，在今后的战略调整或修改过程中仍会有较大的参考价值。

第十章　企业职能部门策略

第一节 企业职能部门策略概述

一、职能部门策略与企业经营战略的关系

职能部门策略是在事业部级战略指导下，按专业职能将事业部级战略进行落实和具体化，它的制定是将企业总体战略转化为职能部门具体行动计划的过程。根据这些行动计划，职能部门的管理人员可以更清楚地认识到本职能部门在实施总体战略中的责任和要求。

职能部门策略与总体战略的主要区别有三点：

（一）期限

职能部门策略用于确定和协调短期的经营活动，它的期限较短，一般在一年左右。职能部门策略较短的原因：一是职能部门管理人员可以根据总体战略的要求，把注意力集中于当前需要进行的工作上；二是职能部门管理人员可以更好地认识职能部门当前的经营条件，及时地适应已经变化的条件，相应作出调整。

（二）具体性

企业战略为企业的生存和发展确定了目标，指明了方向。战略是要过河，策略就是解决桥和船的问题，战略是笼统的，欠精确的，企业职能部门的策略要比总体战略更具体，更精确，更明确，企业职能部门的策略要比总体战略更具体，更精确，更明细。总体战略为企业指出一般性的战略方向，而职能部门的策略则为负责完成年度目标的管理人员提供具体的指导，使他们知道应如何实现年度目标。另外，具体的职能策略还可以增强职能部门管理人员实施战略的能力。

（三）职权与参与

企业高层管理人员负责制定企业长期经营目标和总体战略，职能部门的管理人员在总部的授权下负责制定年度经营目标和部门策略。这些策略最后还需要得到总部的核准。职能部门的管理人员参与制定职能策略，可以更自觉地实现自己的年度经营目标和职能策略所需要进行的工作，从而增强他们实施战略的责任心。

加强职能部门策略的制定工作，有助于企业总体战略的实施，是企业总体战略实施的重要环节，其重要性表现为以下三点：

1.职能部门策略是具体而丰富的，因而在企业总体战略中增加了实际内容，明确了企业内部职能部门必须完成的工作，从而丰富、完善甚至发展了企业总体战略。

2.具体的职能部门策略向企业高层管理人员阐明了各职能部门准备如何实施总体战略，可以增强高层管理人员实施与控制总体战略的信心。

3.具体的职能部门策略可以说明职能部门间相互依赖的战略关系，以及潜在的矛盾，有利于促进各职能部门间的协调，也有利于总体战略的实现。

二、职能部门策略的内容

职能部门策略必须在市场营销、财务会计、研究开发、生产作业、人力

资源开发等企业主要职能部门中制定，即制定出市场营销策略、财务投资策略、研究开发策略、生产策略及人力资源开发策略等。由于各职能部门主要任务不同，不可能归纳出一般性战略。各职能部门的关键变量也是不同的，即使在同一部门里，关键变量的重要性也因经营条件不同而不同，因此职能部门策略必须分别加以制定。本书将对研究与开发策略、生产策略、人力资源开发策略进行探讨，其他从略。

第二节 企业生产策略

一、企业生产策略的地位和作用

生产策略是企业根据所选定的目标市场和产品特点构造其生产系统时所应遵循的指导思想，以及在这种指导思想下的一系列决策、规划及计划，生产策略作为企业或企业某项事业的经营战略中的一个职能策略，其作用在于生产领域内取得某种竞争优势以支持企业的经营战略，而不局限于处理和解决生产领域内部的矛盾和问题。作为一系列决策的效果，生产策略是关于生产系统如何成为企业立足于市场并获得竞争优势的策略性计划，作为一系列决策的过程，生产策略为实现生产系统在企业中的有效性规定了明确的内容、程序、原则和模式。

生产策略强调对企业竞争优势的贡献，通过对产品目标明细化，使生产系统功能具有优先级，从而为企业竞争提供了坚实的产品和后援保障。

企业生产策略能够对公司的某一种产品提供市场竞争优势的保障，但由于目标市场的差异，这种策略一般并不适应于公司的其他产品。

生产策略作为一种职能策略，它要受到企业的经营方向、经营目标以及企业经营战略的制约，这种制约作用主要表现在以下三方面：

（一）企业经营业务方向的制约

有的公司是生产消费资料产品为主的，基本上是以市场为导向的，它们擅长于对某个特定市场深入了解其需求并能迅速作出反应，它们使用多种原料，运用多种技术，根据市场需要及时生产出多种产品来发挥其市场导向的作用。有的公司是技术导向的高科技企业，它们擅长于发挥其技术特长，采用多种原料，生产高科技产品打入市场。这种不同的经营方向，使生产策略在企业战略中所起作用大不相同。

（二）企业经营目标的制约

例如有的公司把未来几年业务的增长速度作为企业经营的主要目标，而另一些公司并不明确规定业务的增长速度，却把注意力放在开发新产品或提高质量等方面，由于其经营的指导方针不同，对生产策略也有极为重要的影响。

（三）企业经营战略的制约

有的公司采用多角形经营战略，有的公司则采用单一产品战略，不同的经营战略对生产策略有极大的影响。一般来说，企业经营的业务越是多样化，事业级的经营战略越是复杂，采用的生产策略也各不相同，对企业高层领导要求的经营素质就越高，企业高层领导就越难于对各项业务的生产策略有较深入的了解和研究。

企业要建立什么样的竞争优势，对生产策略制订也有重要影响。如企业采用成长领先竞争战略，则企业就会采取薄利多销，努力寻求价格-成本优势，这时生产系统就会相应进行大批量生产，而生产系统在创新方面的优势就会因品种适应力差而大大减退，相反，如企业采用产品差异化战略，则企业就要在产品特色、质量、品种等方面寻求优势，则生产系统在创新能力增强后，也会因产品缺乏标准化、达不到规模经济等原因而失去成本方面的优势。当强调了保证产品品质的可控性与稳定性后，便会由于强调了生产过程的稳定和自我均衡，而削弱了对交货期确定方面的灵活性及其保障能力。总

之，企业不可能在各个方面都占优势，企业必须对此定出优先顺序，这又进一步决定了生产策略在该项业务中应起的作用。

以上讨论的是从生产策略支持企业经营战略的角度出发的，当然，生产策略除了支持既定的经营战略外还应主动地在生产领域内寻求其竞争优势，即不仅要使生产系统更加有效，而且还要提高生产系统的效率，由此对企业经营战略的制订起一定的反作用。

二、企业生产系统的目标分析

企业环境和用户对产品的要求可以归纳为七个主要方面：

1.品种款式。用户对产品的要求具有差异性，生产系统的产品应能满足所针对市场用户的特定要求；

2.质量。用户要求产品具有令其满意的使用性能、使用可靠性以及使用寿命，质量的好坏直接影响用户对产品的满意程度；

3.数量。不同地区、不同时间、不同使用目的的用户必然会对产品的数量有不同的需求；

4.价格。任何用户都会对产品的价格做出自己的评价从而接受他认为可以接受的价格，这种产品价格方面的要求并不仅仅体现在产品的售价上，它还应包括产品使用过程中的费用；

5.服务。随着产品结构、性能以及使用技术的日趋复杂，用户对产品服务保障方面的要求将变得日益重要；

6.交货期。交货期是用户对产品一个十分重要的要求，许多时候能否满足用户提出的交货期要求将成为能否获得订货合同的关键，尤其是对专用产品；

7.环境保护。产品应能促进环境条件的改善，而不应破坏生产系统赖以生存的环境。随着人类生存环境的日益恶化，产品的环保要求将越来越重要。

通过产品这种生产系统和环境联系的纽带，我们可以把环境对产品的要求转化为环境和产品对生产系统的要求，主要应包括以下八个方面：

（1）创新目标。这是指生产系统应具有发展新产品的能力，是用户对产品的品种款式要求不断发生变化的必然结果，生产系统要想满足这种日益变化的要求，就必须不断追求生产系统的创新目标。生产系统的创新目标不仅表现在适应产品品种变化的要求上，同时也表现在采用新技术、新工艺的要求上；

（2）质量目标。产品的质量是通过生产系统的质量来保证并在生产制造过程中获得的，只有高质量的生产系统才能生产出高质量的产品。因此，用户对产品的质量要求必然转化为对生产系统的质量要求，这里生产系统的质量目标应包括两方面的内容：生产系统构造的质量要求和生产系统运行的质量要求；

（3）柔性目标。环境是多变的，用户对产品品种、数量的要求经常会发生变化，生产系统只有适应这种变化才能赢得市场。因此，生产系统必须具有适应环境变化的能力，这种要求就是生产系统的柔性目标；

（4）成本目标。在市场日益开放的今天，不同企业产品的竞争许多时候表现为价格的竞争，在产品性能、功能、质量等因素差异不大的时候，只有较低的价格才能赢得竞争，而同时企业只有获利才能生存，这就要求生产系

统具有控制制造成本的能力，并使产品的成本保持在较低的水平；

（5）继承性目标。用户选择产品时，必然希望能在使用这种产品之后得到安装、维修、保养以及升级换代等方面的支持和保证，这就要求生产系统在满足用户对产品品种、数量的不断变化的要求的同时，使自己的产品之间具有继承性、可扩展性和兼容性，而且，从生产技术和工艺的角度来说，继承性的要求也是十分重要的；

（6）交货期目标。时间将成为竞争中越来越重要的一个因素，迅速和及时地按照用户的时间要求交货将成为在竞争中获胜的重要保证；

（7）环境保护目标。生产系统应在与环境的协调关系中求得生存和发展，而不应以环境的牺牲为代价，否则最终将会毁灭自身的生存，因此，生产系统应该生产符合环境保护要求的产品并使生产系统的运行符合环境保护的要求；

（8）自我完善目标。严格他说，这种目标并不是外部环境提出的对生产系统的要求，它是生产系统自身发展引出的需要。生产系统应该具有根据自身内部结构的特点，不断协调各组成要素之间的关系的能力，从而保证在系统的不断发展过程中始终能保持生产系统内部的协调。

图 10—I 描述了生产系统的环境要求与生产系统的目标之间的一致转化关系。

上述生产系统八大目标中，又可分为两大类，即创新目标、质量目标、柔性目标、继承性目标、环境保护目标以及自我完善目标属于功能目标，而成本目标和交货期目标属于效率目标。这两类目标对生产系统所起的作用是不同的：功能性目标代表了对生产系统未来所应具有的功能的规划和期望，决定了生产系统的基本构成状况和未来的运行方向；效率性目标表示了对生产系统功能发挥程度的要求，保证了功能目标具体内容的合理性。

任何具有竞争力的生产系统在效力与效率两方面都应该是高水平的，但同时它们的重要性又是不一样的，效力保证着生产系统的方向，效率保证着生产系统的速度，当生产系统的功能目标与效率目标一致时，高效率被提升到有效性的层次，在生产系统结构设计中应充分予以保证，这样才能使提高效率不会陷入盲目；而当功能目标与效率目标产生矛盾时，系统则需以牺牲效率为代价保证其效力，否则效率越高的系统崩溃得可能越惨重，这在现代生产系统设计中屡见不鲜。所以在生产系统设计和构造过程中，系统外部确定的功能目标是首先需要保证的，而生产系统运行内部规律所决定的效率目标则应是在保证了功能目标前提下，通过逐步完善、不懈追求而逐步达到。

图 10-1 环境要求与生产系统目标的转化

三、企业生产系统的功能分析

生产系统具有什么样的功能是由其所面对的环境的要求和其自身发展的需要决定的。事实上，生产系统的功能与生产系统的目标存在着一种对应关系，生产系统所具有的功能是直接与其所面对的功能目标相对应的，有什么样的功能目标，就有什么样的功能。因此，我们可以从生产系统的功能目标引出生产系统所应具备的主要功能。

企业生产系统应具备以下六方面的功能：

1.创新功能。这种创新的功能不仅体现在对产品的创新上，而且还包括对生产技术和工艺的创新；

2.质量功能。包括产品质量保证功能和工作质量保证功能；

3.柔性功能。这指的是生产系统对环境变化的协调机制和应变能力；

4.继承性功能，生产系统应能保证产品生产的连续性、可扩展性和兼容性，以满足产品持续发展及为用户提供服务的需要；

5.自我完善功能。生产系统必须具备一种自我完善、自我学习的功能，以便根据自身状况，自觉维护系统内部各种构成要素之间关系的协调，使得生产系统具备顽强的生命力和发展能力；

6.环境保护功能。

任何一个生产系统都应具有这六大基本功能，不同的生产系统之间只是在不同功能的具体要求上不同。

同样，我们可以把生产系统的功能分为两部分，一是主产系统的生存功能，包括创新功能、质量功能和继承性功能，二是生产系统的发展功能，包括柔性功能、自我完善功能和环境保护功能。如果生存功能在生产系统中得不到保证，则生产系统将失去存在的意义，但如果生产系统拥有良好的生存功能，却没有良好的发展功能作为后盾，那么生产系统也不可能得到发展。

但是在实际生产系统中，由于目标子系统的多样性和相悖性，从而使得生产系统中的各项功能之间常常是相悖的。在生产系统的功能达到一定水平之后，某些功能水平的提高将会导致另一些功能水平的下降，或某些功能的改善需以其它功能的劣化为代价。例如，要提高生产系统的创新功能，则会对保持系统的继承性功能产生影响。因此，如何合理配置各功能项及其强弱、协调它们之间的关系，从而使得各功能之间相互补充，共同达成生产系统的总体目标，实现生产系统的高绩效就是生产策略所必须解决的问题。

四、企业生产系统的结构分析

任何生产活动都是在一定的生产系统结构内进行的，因此构造一个合理的生产系统对于实现生产系统的高绩效是极为重要的。

将若干具有独立功能的生产要素进行配置并明确它们之间的组合特性，便构成了一定类型的生产系统结构，这种类型的生产系统结构也就产生了特定的功能。也就是说，生产系统的结构决定了生产系统的功能，是功能的承载体，而生产系统的功能则具体地反映了生产系统的结构特征，这就是生产系统结构与功能之间客观存在的对应关系。

通过对不同类型生产系统的分析研究，我们可以发现生产系统的结构一功能关系具有如下特点：

1.确定性。生产系统结构确定以后，生产系统的功能也就随之确定。除非改变系统的结构（即改变系统构成要素的配置或它们之间的组合关系），否则生产系统的功能是不会改变的；

2.单一对应性。一种结构类型的生产系统只能与一组特定的功能相对应，每种类型的生产系统都具有其它类型系统无法替代的、独特的功能特性。或者说，若要获得某种独特的功能特性也非对应的那种类型生产系统结构莫属；

3.有限性。任一种结构类型的生产系统只能满足有限的功能需求，当功能需求超出某种生产系统的功能承载能力时，除了打破这种系统结构，重新构造新的系统，别无他法。这一点与经典生产管理认为一种生产系统可以通过不断改善经济性、提高效率来无限满足功能需求的增长的看法是很不相同的；

4.优势性。任何一种生产系统的功能需求都必然有一种最能满足它的系统结构，也就是说在各种类型的生产系统结构中，客观存在着对应于某种功能需求的优势结构，对这种功能需求而言，该种结构是最有效的。

根据对生产系统的结构一功能关系的分析，我们可以得出以下几点重要的结论：

（1)生产系统的构造问题实际上是根据生产系统的结构一功能对应关系进行结构与功能的匹配问题。进行生产系统的构造应认真分析生产系统的目标，明确系统的功能目标，进而确定生产系统的功能需求，再进行系统结构与功能间的匹配，分析、选择满足这种功能需求的系统结构；

（2）生产系统的构造与生产系统的类型是紧密相关的，不同类型的系统结构只能满足不同特点、有限的功能需求。因此，在进行生产系统的构造时，必须充分考虑生产系统的类型特点；

（3）在现有生产系统结构的条件下，我们可以通过提高系统构成要素的素质或改善构成要素之间以及构成要素与环境之间的关系来提高系统的要素素质贡献和关系协调贡献，从而提高系统的绩效水平，但这种绩效水平的提高是有限度的；

（4）由于生产系统结构与功能关系的有限性的影响，系统的结构对功能需求的满足总是相对的、暂时的，我们不可能构造一种一劳永逸的系统结构去满足不断变化的功能需求。因此，当现有的系统结构已经不能满足环境对系统的功能需求时，我们应该改变这种结构，构造一种新的系统来满足这种需求。

在生产系统的目标比较单一时，系统的功能需求之间的关系也往往比较明确和一致，这时依据生产系统的结构。功能关系构造生产系统的过程是比较确定和容易的，人们需要做的抉择很少。这种情况在传统的生产系统管理中十分常见，因而使得生产系统的构造在传统的生产系统管理中并不成为棘手的问题，也就没有得到足够的重视，人们往往更多的关心在确定的结构中如何改善生产系统的运行，从而获得高的生产效率的问题。

然而，现代的生产系统已经发生了很大的变化，生产系统面对的环境既复杂又多变，因而使得生产系统的目标之间以及功能之间存在的相悸性和动态性日益明显。当这种状况发展到一定的水平的时候，依据现有的结构与功能的匹配关系来构造生产系统就会变得十分困难。

针对这种状况，我们有两种可选择的解决方法：其一，通过分析，剔除

相悖的生产系统目标和功能需求，保证系统目标和功能需求的一致性，从而在保持现有的结构。功能关系的基础上实现生产系统的有效构造，换言之，就是通过使生产系统面对的目标相对集中，从而通过生产的集中化来满足统一了的系统的功能需求；其二，保持系统目标和功能需求的相悖关系，并在此基础上打破现有的结构一功能对应关系，在新的水平上形成新的结构。功能关系，从而满足相悖的系统的功能需求。应该说，第二种方法对生产系统的管理有更高的要求。

无论怎样，生产策略已经决不能忽视生产系统的决策问题，而且由于生产系统的构造具有直接形成生产系统的功能，构造生产系统的有效性，从而直接决定着生产系统的绩效的特点，因而使得其更为重要。

另外，生产策略强调生产系统内部结构要素与非结构要素的一致性。一般的生产系统构成要素可分解为结构化要素。所谓生产系统的结构化要素，是指在生产系统中组成系统结构的或对其有重要影响的硬件部分，它主要包括生产技术、生产设施、生产能力和生产一体化等四个方面，它具有影响周期长、一旦拥有则很难改变等特点。生产过程类型的划分实际上是以生产系统结构化要素之间组合关系为基础的，因此更增加了生产系统结构化要素决策的重要性与风险程度。所谓生产系统的非结构化要素，是指生产系统中控制系统运行的软件部分，它主要包括生产人员、生产计划、生产库存和生产质量等四个方面。这些非结构化要素较易分析和决策，对系统的影响不像硬件要素那么长远，也无需进行大规模投资，其决策时的困难与风险都不如前者，但决策后的执行与要素调整却相应复杂和困难，因为这些要素的调整属于生产运行机制改革，人员的传统观念、行为方式都会在深层次受到影响，这正是我国很多企业引进了不少高级制造技术，但却难以很好发挥作用的原因。

以上生产系统的两类要素八个方面之间存在着密切的内在联系，生产策略就是要使这两类要素协调一致起来，使生产系统的结构形式和功能特征与其运行机制、组合特性很好地一致起来。

五、企业生产策略的决

企业生产策略决策由两部分组成：第一，生产系统功能目标决策，包括根据用户的需求特性和企业的竞争战略来定义产品的功能，再由产品将这些功能转换为对生产系统的功能目标；第二，生产系统结构的决策，它是根据既定的系统功能目标和生产系统固有的结构功能特性，进行生产类型的“匹配”，这种匹配过程是通过调整系统结构与非结构化要素实现的。通过以上两个关键步骤便可实现生产系统对其产品市场竞争优势的保证，见图 10—2。

生产策略对生产系统的设计过程与传统的设计过程有两个明显的差异：第一，生产策略强调了对产品竞争力的保障，通过目标优先级的决策实现了产品竞争优势，而传统方法仅以成本和效率为中心，强调生产系统的高产出与规模经济；第二，生产策略强调了系统各要素间在生产类型结构框架下的协调性，而传统方法由于过份强调高效率与最现代化技术的应用，往往使系统内部的要素组合失调，不能最佳地发挥出结构的潜力。总之，生产系统是企业的竞争之本，只有保证了生产系统本身的竞争优势，才能赢得产品在市

场上的竞争优势，也才会有整个企业的成功，因此整个生产策略是以竞争及其优势的获得作为基础的。

图 10-2 生产策略的决策过程

生产策略除了对产品竞争优势的保证功能外，还要解决如何帮助生产系统在运行过程中不断提高效率的问题，这便是图 10—2 的虚线模块部分，它被称为生产策略的系统发展理论，实际上该理论已不再是单纯地解决效率问题，而是在确保了系统有效性的前提下对运行效率的改善，致使系统可以在一个更新、更高的层次上展开竞争，因此生产策略的系统发展理论也被上升到与系统竞争理论同样重要的地位，两者共同构成了现代生产管理中的战略理论体系。

六、企业生产策略的竞争优势理论

（一）生产系统的功能目标决策

如前所述，环境和用户对产品的要求可分为七个方面，这七个方面又可分为两个层次：第一个层次是产品的基本功能要求，即达到用户满意的水平，属于符合用户要求的范畴，达到这一层次的产品可以进入市场或在其中生存，故也可称为达到了立足市场的标准，但在直接竞争对抗（如指标）的过程中，这种层次的产品并不能赢得订货，而且在非对抗的竞争环境中充其量也只能保住（或不失去）已有的订货，欲在竞争中求发展也是极为困难的，这就要求产品应达到第二个层次；第二个层次是产品的优势功能要求，即达到使用户感到高兴与快乐的水平，属于用户想不到的满足、快慰的范畴，即产品要想在激烈竞争的市场环境中得以发展就必须要在第二个层次上比竞争对手的产品具有更强优势特性，即产品达到赢得订货的标准，使用户在满意的基础上还感到高兴和快乐。

要使产品达到赢得订货的水平，首先就需要确定产品的基本功能指标及其水平，这可以通过对目前行业水平的了解来判断。如果本行业目前已完全面对国际市场开放，则应从国际的平均行业水平考虑。其次，应对产品进行中近期销量预测，以判断该产品的生命周期特征。再次，根据产品生产周期理论分析产品中近期所处状态，分析产品应达到何种标准才能赢得订货。最后，根据本企业自身所特有的竞争指导思想对产品的赢得订货标准进行决策。

产品的通用竞争战略有成本领先、产品差异化及集中经营等三种典型模式，其本质就是要形成产品的特异性，经验证明任何试图减少这种特异性的中庸策略都是不可能有大作为的，突出产品的赢得订货标准的作用就是进一步将产品的竞争战略细化到其功能特性指标上，所以它是对通用竞争战略的具体落实，当然，通用竞争战略的决策过程终究与产品赢得订货标准的决策过程不同，因为产品赢得订货标准的决策要受到企业竞争战略的制约，而企业竞争战略的选择要紧密结合企业内外环境及资源优势特点来进行。

企业生产系统的功能目标保证着生产系统的有效性，它应是与产品所应具备的功能特性完全一致。生产系统如能在其结构上保证其功能符合产品的立足市场标准和赢得订货标准，生产系统便完成了它所担负的基本使命。

当然，产品的功能特性并不能完全由生产系统的功能所提供与保障，如售后服务，生产系统只能力其提供很间接的后援性支持，所以产品功能的实

现也不能忽视企业其他职能系统的协调配经验表明，生产系统的主要功能目标还带有很强的时代特点，如表 10—1 所示，大约十年经历一次主要功能的转变，研究并把握这种转变及其内在规律性也是正确制定生产策略的前提

表 10—1 不同时代生产系统的发展演变特色

	60年代	70年代	80年代	90年代
产品竞争焦点	成本竞争	市场竞争	质量竞争	时间竞争
生产策略特点	1.大批、大量 2.成本极小化 3.系统稳定 4.产品集中	1.内部职能的协调、集成 2.整个商品化过程的协调	1.工序控制 2.物资周转快 3.世界级生产系统4.管理量降低	1..新产品投入 2.应变能力加强 3.新型组织形成
生产系统特点	1.生产与库存控制系统（PICS) 2.控制机床(NC)	1.制造资源计划（MRP) 2.主生产计划（MPS） 3.车间层控制（SFC） 4.计算机数控机床（CNC）	1.制造资源计划（MRP Ⅱ） 2.准时生产方式（JIT） 3.优化生产技术（OPT） 4.直接数控（群控）（DNC） 5.统计工序控制（SPC） 6.全面质量控制（TQC） 7.计算机辅助设计（CAD） 8.计算机辅助制造（CAM）	1.计算机集成制造系统（CIMS）2.指挥调度系统 3.权变构造理论 4.选择性干涉 5.分权化 6.精练化

（二）生产系统的类型——目标匹配

产品-工艺矩阵揭示了六种经典生产类型的特征与关系，见图 10-3。图中的“刚性”是指售后服务，尤其是对产品升级换代要有兼容性和可扩展性的保证，因此要求产品生产具有持续性，对生产系统的稳定、持久提出刚性的要求；“弹性”是指生产系统需要在批量安排上具有一定的弹性；“创新”是指生产系统对产品组合的宽度、深度的相容性和对新产品的接受能力等。图 10-3 指出了生产类型由左上角变到右下角时系统性质的变化趋势：生产效率逐渐提高，而应变能力却逐渐下降。

当生产系统明确了自己的功能目标后，生产类型的决策问题实际上是按上图进行功能与结构间的匹配，它们具有单一对应的特点，即一种生产类型与一组特有的功能水平相对应，四种经典类型具有相互不可替代的特性，每一种典型的系统结构都具有其典型的功能特点和竞争优势。由于系统内在结

构与其功能之间的这种规律性作用,人们可以进行分析、选择、决策的余地很窄，使得这一决策过程十分明确。

图 10-3 经典生产类型与生产系统功能指标间的关系

然而，上述类型与目标匹配的明确性也是有前提的，当企业环境通过产品要求生产系统在既要有强的应变能力又要有效率这两类相悖功能指标都需要达到高水平时，这种匹配关系就很难维持了，而这两类相悖功能的要求，在目前日益加剧的国际间竞争中，表现得越来越频繁，越来越高涨。

对于这种相悖功能目标要求同步提高的情况，过去实际上也曾遇到过，多品种中小批量生产类型就是调和效率与应变能力的产物，虽然这种生产类型已有数十年的历史，在现实中至今仍有不可替代的生命力。近来的研究资料表明，这种调和中庸性生产类型由于缺乏优势特色而在当今激烈竞争的环境中颇显被动,北美一些管理学者甚至把 80 年代美国制造业因竞争不力而衰退的原因也归结于此，提出自二次世界大战以来，美国公司的经理们实际上已放弃了他们应对制造系统所承担的管理责任，致使生产系统的结构与功能不能反映企业竞争的要求，当 70 年代未 80 年代初受到以单件订货型为主的西德产品和以大量流水型为主的日本产品的两路夹击时，以多品种中小批量为依托的美国生产系统及其产品显示不出必要的实力而屡屡战败。由此可见，试图利用调和系统来兼顾相悖功能的要求的策略在市场竞争激烈的环境下是很难奏效的。

针对相悖功能要求的同步提高，人们也正在积极探索新的对策。以北美工商管理学院为主体的一个学派试图通过“ 制造集中化 ”来解决这一问题，他们认为一种产品之所以会出现相悖功能要求同步增高的现象，是因为这种产品的市场覆盖面过宽，缺乏有效的集中；换言之，是生产系统所担负的产品系列过宽，因此要求通过生产集中化来实现产品的集中，最后使目标市场集中，从而实现有效竞争。而另一学派则认为，相悖功能要求的同步提高是制造业在未来面临的真实挑战，利用经典的生产系统已不能保证企业的竞争优势，因此提出要通过“ 世界级制造系统 ”（World Class Manufacturing）在新的竞争水平上展开角逐的理论。在这一理论中，美国有些学者认为要以 FMS（柔性制造系统）和 CIMS（计算机集成制造系统）来重新振兴美国的制造业；而日本的有些学者认为要通过 JIT（准时生产制）实现新层次上的竞争优势。各种学派的理论探讨使 80 年代中后期的生产管理领域，在沉寂了数十年之后又呈现出兴旺的复苏景象。

在最近半个世纪中，由于市场与国际商业竞争的作用，工商企业管理理论的研究与应用重点经历了由 50 年代的生产管理至 60 年代的营销管理，70 年代的财务管理，到 80 年代的战略管理四项重大的转变；进入 90 年代后，随着日本等国产品继续保持强劲的竞争优势，人们普遍认为新一轮竞争的焦点将会重新对准企业的生产系统，相应的前沿理论探索也将围绕着生产管理领域展开。企业的竞争实力已不再只是营销观念和战略思想，而是以企业生产系统及其输出产品为基础的机能和素质，只有当企业把其营销观念和战略思想真正落实到其物质产品时，企业才可能赢得竞争的最终胜利。

七、企业生产策略的系统发展理论

（一）生产系统功能水平阶段的划分

根据生产系统对企业竞争能力的贡献程度，企业管理者对生产系统的功能的认识可分为四个阶段，它们是：

1.缺乏竞争力阶段。管理者将注意力更多地集中在生产以外的竞争手段方面，在生产系统内更多地是在应付各种突发性事件或问题，意识上只是想消除生产环节中的矛盾，而不寄希望于通过生产系统为竞争创造有利条件，这种生产系统的典型表现是：

（1）生产系统经营出现问题，管理层如同消防队，总试图通过严格监控来防止破坏因素的产生；

（2）当需要进行生产系统及其战略研究时，企业需依赖外界力量而对自己的管理者缺乏信任；

（3）生产决策处于被动地位，因此要求生产系统具备超常的‘ 应变能力 ”以致于影响了系统的稳定性；

（4）产品在七项功能指标上不能完全达到用户的满意水平，产品生产处于仅能保证工艺要求的水平。

2.形成竞争对峙阶段。尽管管理者仍未将生产系统视为企业竞争的重要资源，但为了消除系统中的矛盾和隐患，管理者希望系统能够达到本行业的平均水平，这时生产系统的典型表现是：

（1）紧跟行业变化，在技术、设备、人员、能力、管理等方面争取保持在行业的平均水平；

（2）资产的更新，尤其是现代技术被视为取得竞争优势的关键，尽管生产决策主要由生产管理者自行做出，但技术装备的来源却依赖于外界供给；

（3）生产系统的计划已被纳入整体的经营之中，系统投资考虑到了产业的生命周期特性；

（4）产品达到了行业平均水平，基本能够达到用户要求，系统能在保证工艺水平基础上实现产品的基准功能（达到七项指标的满意水平）。

3.赢得竞争优势阶段。管理者对生产系统的认识有了巨大转变，认为它能够对竞争优势的形成提供巨大的支持和保证。这时生产系统的构造己纳人生产战略的指导之下，其结构和运行机制都被产品的竞争战略所驱动，典型表现为：

（1）系统的设计、构造符合部门战略的要求，生产战略与其它职能战略问保持良好的协调性；

（2）部门战略的目标被分解落实到生产系统之中变为可操作的行动，系统开始有目的地大量应用各种 AMT，较之第二层次的单纯追逐要有效得多；

（3）管理层开始寻求生产系统的长远发展影响因素，意识到生产战略的价值及其对竞争优势的结构保障能力；

（4）产品具有竞争优势，实现了对用户满意的突破进而使他们能感到快慰。

4.世界级制造系统阶段。在赢得并保持了竞争优势的基础上，企业部门竞争战略的制定在很大程度上要依赖于生产系统，生产系统的优异性能使其成为企业产品竞争的关键资源，在部门发展中起着巨大作用，这时生产系统的典型表现包括：

（1）具有生产与管理技术的创新能力，能在保证系统效力的基础上使效率提高，继而消除了功能悖论的制约；

（2）系统所具有的影响力和可信度，部门的决策都以此捕捉发展的机

会，在此基础上保持竞争优势；

（3）生产策略不再是被部门策略单向驱动，而是与部门策略交互作用，协同制定以生产优势力基础的部门长远发展战略；

（4）生产系统的产品在世界范围内具有很强的竞争力，深受用户信赖与推崇，系统不仅能够生产日趋完善的产品，而且还能使本身在运行过程中得到动态的改善，不断保持系统效力与效率的协调和促进。

（二）生产策略的系统发展理论

生产系统功能水平的提高如果从系统发展的角度来看便可以将它表示为图 10-4 的过程。显然，系统功能水平的提高主要是由企业间的市场竞争驱动的，但还应注意到，各阶段的转变如果没有理论的引导也是难以实现的。如果企业由第Ⅱ阶段转变到第Ⅲ阶段——赢得竞争优势，主要取决于生产战略竞争理论的支持，那么由第Ⅲ阶段向第Ⅳ阶段的过渡则离不开生产系统发展理论的指导。

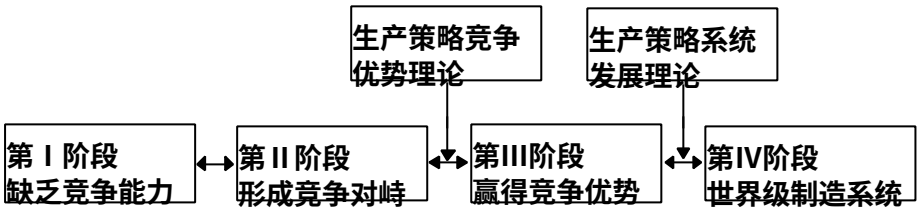


图 10-4 生产系统发展、演进过程图

在整个发展过程中，第Ⅲ阶段是一个不稳定状态，原因是这种依照悖论特性建立的优势较容易被竞争对手所“拷贝”，而且优势易陷入静态而难以再发展，随着外界竞争的不断加剧、升级，第Ⅲ阶段的生产系统极易倒退到第Ⅱ阶段。要阻止这种情况产生就必须使第Ⅲ阶段能够向更高的功能层次转变，即在获得了悖论优势特性之后，要在新的水平上克服功能悖论关系，争取在六项功能指标上都达到高水平。要实现这一目标就必须使生产系统具备自我学习、动态完善的机制，即在系统运行过程中，系统不但能输出产品，而且还能不断暴露其自身问题，并不断加以克服，使系统在不断改善自身的过程中趋于完美。显然，生产策略的竞争理论是不具备这一功能的，必须要有发展理论的支持。

由图 10-4 的演进过程还可以发现，在第Ⅲ、Ⅳ阶段之间存在着一个动态循环的机制，进入了第Ⅳ阶段的系统由于新的竞争会在新的层次上展开，效率的改善引发全面功能的优化，这又会导致新一轮、更高水平的悖论机制与竞争优势的需求，致使第Ⅳ阶段系统又复归至第Ⅲ阶段。然而，也正是由于有这种竞争驱动的往复式“循环”才锤炼了生产系统这一企业重要资源，使生存者能够历经考验最后成为产品竞争的基石和企业制胜的强有力武器。而在这一动态循环过程中，生产策略的系统发展理论因此也不可能是一个静态理论或最优方法，它更多地是一种思想或过程模式，应用时需要按照当时竞争发展的要求由企业具体构造其内容，形成其具体方法和措施。

由此可见，生产策略的系统发展理论较其竞争理论要更“虚”，但企业决不应因此而忽视了它的高层指导意义，因为它不仅包括、利用了现行的各种方法、技术、管理思想，而且它还能从新的角度创造性地提出一些全新的观念，并由此构造出整套的理论体系与生产系统，日本的准时生产制（JIF）

便是如此。因此，了解以下发展理论的五大特点对于管理者具有重要指导意义。

1.发展理论是以提高生产系统的运行效率为目标的。发展理论赋予了“效率”新的含义，它除了传统上生产率的概念外，更强调了以时间为基础的竞争和广义的效率——把事情办好（Do things right），前者涉及到产品开发、生产交货、资金周转、对市场反应、对新技术应用、驾驭等方面的高效率，后者更多涉及思想意识，要求系统各级生产人员不断追求系统的尽善尽美，树立永不满足、持之以恒的思变观念。

2.发展理论是以生产系统运行过程中的自我学习和动态改善为主要机制的。竞争理论无疑对生产系统的功能有更大改善，但它是通过生产系统的功能悖论特性进行权衡取舍，实现系统结构的调整，因此它在很大程度上承认或容忍了许多系统的问题和缺陷，而发展理论认为：生产系统是企业竞争的重要资源，企业欲长远赢得优势、保持生存，除了在结构方面须保持有效外，运行方面的效率也不可忽视，凡是容忍、默认系统缺陷存在就是对系统长远利益的损害。正确的做法不仅不应掩盖、容忍缺陷，反而应当在系统运行过程中有意或强制揭露缺陷，并积极解决问题，使系统得到动态改进。因此，学习、改善的机制是发展理论能够突破悖论关系的关键所在，也是发展理论的精髓。

3.发展理论是以非结构化要素为主要研究对象的，理论本身与文化特点密切相关。由于研究对象以系统的运行问题为主，系统运行方式所带有的民族性、社会性和传统文化特性也强烈地作用在发展理论之上，使其带有比其它生产理论更强的文化色彩；发展理论的产物——世界级制造系统也与各国当地的习俗、行为、价值观念有着密切关系。

4.发展理论是以系统的微调与渐变为主要行为方式的。由于发展理论是解决效率层次的问题，因此不可能像竞争理论那样对结构进行大刀阔斧的调整、改造；同时，基层效率的提高有赖于一线生产人员对高层战略、目标的理解与认同。任何大幅度的突变都可能导致人员接受上的问题从而使改变无法深入。所以在有了明确目标之后，争取系统的渐变是发展理论得以实施的关键。JIT 在丰田公司实践了近二十年，CIMS 从 1974 年提出概念至今仍在尝试，这些都是例证。

5.发展理论是以方法、技术、管理和思想的集成为理论体系重点的。就生产策略的发展理论本身可能并没有大多全新的内容，很多方法、技术，甚至管理思想都可散见于各种方法技术和管理学派之中，但发展理论强调的是综合利用它们，并把它们纳入一个新的概念和目标之下，即实现系统的动态自我完善，创立世界级的制造系统，因此这种集成或综合又具有新的内涵、意义和价值。

尽管生产策略的发展理论体系仍需继续深入探讨和总结，但其产物——第一代世界级制造系统却已孕育出来了。人们预测在 90 年代，企业间的竞争又将重新以生产管理为焦点，而且竞争的实力不再单纯依赖于意识、观念和战略，而是要转向更为深层的素质与机能之上。此时，只有世界级制造系统能够使企业在世界范围内赢得这场竞争，并在今后立于不败之地。

（三）世界级制造系统的特征

世界级制造系统（World Class Manufacturing，简称 WCM）仅仅是个相对的概念，不同的经济、技术发展时代将赋予它不同的含义。因此判断 WCM

本身似乎并没有大重大的意义，关键是如何构造，实现它。图 10-5 给出了 WCM 的框架，从中可以看出它的运行机制和表现形式，这对于理解 WCM，尤其是如何实现它具有指导意义。

1.WCM 的绩效表现。WCM 框架的核心是顾客和质量，反映出 WCM 所追求的目的。其中 WCM 把质量定义为是使顾客满意、快乐、依赖的产品，并且使它能够溶入 WCM 各项要素之中，成为协调各项要素与全部活动的中心。因此，WCM 在世界市场上具有下列特点：

（1）在本行业中，至少在某一方面属于最强有力的竞争者，能比其它对手具有更迅速的增长率和更丰厚的利润；

（2）其产品无论在性能、功能或竞争优势、受信赖程度等方面都具有一流水平，并能够对市场的条件变化做出最灵敏、最有效的反应；

（3）能够吸引、保持并造就本行业中最杰出的人员，因此能够有吸收、应用并创造新的生产与管理技术，乃至观念、思想。

2.WCM 的运行机制。WCM 的构造框架由七个要素组成，如图 105 所示，在这七大要素中，首先是顾客需求和质量目标的保证与支持，从而在系统的有效性上形成整体协调的一致性；其次，这七大要素内部又有其动态的运行规则，保证着 WCM 的自我学习和动态改善的特性：

图 10-5 世界级制造系统框架

（1）绩效评定包括对生产系统效力和效率两方面的评价，而且不仅包括对 WCM 的产品，还包括对生产产品的过程，以及构成生产过程的各项要素的评价。经过评价可以得出 WCM 决策和运行两个层次中存在的各种问题；

（2）根据各类系统存在的问题进行分析，结合生产系统要求进行目标、策略和计划的决策；

（3）根据生产策略决策的要求，在 WCM 的非结构化要素范畴内安排好制造技术、组织系统、人力资源和管理方式四个方面的工作，使之成为与生产策略充分一致的制造运行系统，形成制造能力。此时的制造能力不仅是产出数量上的保证、有效性上的保证，同时还具有动态应变特征和自我完善特征，既能对外界环境产生反应，又能从内部的运转效率方面不断提高能力。

由此可见，在 WCM 框架中保持七大要素间的动态运转，继而实现系统的自我完善，是 WCM 能够保持其世界水平的关键。而如何具体启动和保持这种系统运转和动态改进，仍是目前世界各国极为关注的问题。

3.WCM 的现实选择。准时生产制（JIT）和计算机集成制造系统（CIMS）被公认是当代最理想和最有前途的生产系统。从卧 106 的生产系统结构类型与功能特性关系中可以得知：

JIT 和 CIMS 由于所具有的优异外部功能表现和特殊的内部运行机制，已被作为两种典型的现代生产类型与四种经典的生产类型形成了区别，同时也由于二者都在其功能方面突破了原有系统功能悖论关系的约束，在六项指标上均表现出优异的支持特性，而被称为第一的 WCM。

值得注意的是，JIT 和 CIMS 毕竟是两类生产系统，尽管在六项指标上表现相似，但其应用范围和内部运行机制以及由此引起的管理方式仍有很大区别，而且即使是在六项功能指标方面也存在着程度上的差异和机理上的不同，其中尤以成本指标与创新指标上的区别最为显著。在成本方面，由于 CIMS 是以计算机和高度自动化技术为基础的，因此固定资产投资强度巨大，导致产品所要分摊的固定成本增高；而 JIT 系统并不一定需要 AMT 的支持，因此

固定成本很低，但由于其自动化水平偏低，可能会使人工变动成本相对增高，但总体而言，JIT 较 CIMS 具有更强的成本竞争优势和更小的投资风险。在系统的创新方面，应该说 CIMS 的产品创新能力更强，因为无论从 CIMS 所覆盖的产品特性上看还是从 CAD 至 CAM 集成导致的新产品开发能力增强的素质上看，CIMS 对于订货型生产的应变与创新能力都要优于 JIT，但对此需作两方面的解释，其一是 JIT 所针对的产品基本仍属于批量型的备货类范畴，它所实现的产成品可按订单交货，实际是通过零件的模块化技术完成的，因此在制造环节以及更上层的设计开发环节都还是具有成批生产的类型特色，故 JIT 对单件订货的产品是缺乏创新能力的；其二是 JIT 的创新机制与 CIMS 有所不同，JIT 在系统自身的动态改善方面的创新能力要比 CIMS 优越，在这一领域它已经通过对在制品库存的强制控制与压缩，形成了一整套自我强制完善的运行机制，而 CIMS 至今仍主要是通过其结构上的特性保证功能，如何通过系统运行过程中的自我动态改善来进一步增进效率仍是在研究探讨的一个问题。

图 10-6 生产系统的结构类型与功能特性之间的关系

第三节 企业研究与开发策略

一、科学研究与技术开发的基本概念

企业的研究与开发策略对企业战略的支持起了十分重要的作用，但首先要搞清有关科学技术与研究开发的基本概念。

什么是科学？至今尚未有一个统一的定义，这是因为科学本身一直处于发展之中，定义一时难以统一，甚至有的学者认为：“科学的本质是不能用定义来一劳永逸地固定下来的。”作为一般认识，我们可以把科学的定义表述为：科学是正确反映客观事物的本质和规律的知识体系，也就是说，科学是反映客观事物的本质和规律的知识，而且不是那种零星的点滴的知识，是系统化的知识，知识首先要集合成学科，而科学是各种学科知识的总和，是宏大的“知识体系”。更严密他说，科学是一种建立在实践基础上的、经过严密论证和实践验证的、关于客观世界各个领域的事物的本质和运动规律的知识体系。因为科学是一种知识系统，是人们对客观世界的认识，所以科学的性质属于意识形态的范畴。科学虽然具有推动社会发展的功能，但这种功能是潜在的，因此科学还是一种潜在的生产力。

所谓研究，是针对某个主题的科学知识进行大量地、系统地、反复地探索，通过对事物现象的周密调查与反复思索而揭示出事物的本质，这是一个重要的科学调查与分析的过程。

所谓科学研究是指任何为增加科学、技术知识储备和发明新的应用所从事的系统的、创造性的活动。

为了有效地进行科学研究的管理，为了制定科学的政策与策略的需要，根据国际通用的方法，人们将科学研究划分为三种类型，即基础研究、应用研究和实验研究。基础研究是为了增加科学知识和发现新的探索领域而进行的创造性活动，而不考虑任何特定的商业目的，基础研究的成果常常对广泛的科学领域产生影响，说明一般的和广泛的真理，它的成果也常常成为普遍的原则、理论或定律，因此基础研究需要更长的时间和更多的相关科学知识。从单个企业的观点来看，基础研究处在没有吸引力的地位，但从长远看，排斥基础研究将不可能有长期的创新。应用研究是运用基础研究所取得的科学知识，探索和寻找有实用目的的新知识和可能的新的技术途径。区分基础研究与应用研究的主要标志是商业目的性，如果进行研究时已考虑到某一特定的实际应用目标，那这一研究就是应用研究；相反，进行研究时并未考虑到任何实际应用目标，那就是基础研究。应用研究具有针对一定实际应用商业目的去发展基础研究成果的性质，又为达到某些特定的和预先确定的实际商业目标提供新的方法或途径。实验研究也叫发展研究，它是运用基础研究和应用研究的知识和成果，寻求明确具体的技术解决方案的研究，其研究结果是取得生产中实际应用的新产品、新工艺、新设备、新材料等，它是同企业生产发展的需要紧密结合的，因此它既是科学研究的工作，又是技术开发活动。就产品而言，实验研究是以具体的产品为对象，对实际型号、规格样品方案进行探讨，包括设计、试制和试验工作，直到新产品定型确认可以正式交付生产或投入市场为止的全部研究开发工作。

基础研究、应用研究与发展研究的特点及区别见表 10-2。

表 10-2 基础研究、应用研究、发展研究的特点

	基础研究	应用研究	发展研究
目的	探求新原理、新知识	探求新知识应用的可能	把研究成果应用到生产上、工程上
性质	探求发现新事实、新规律	发明新事物	完成新产品、新工艺、实用化实物、产品、工程
对象	自然现象、自然物	利用自然现象、自然物实现人工体系（工程）实现人工物件（产品）实现人工现象（技术）	
内容	发现新现象和事实追求内在联系、关于预言规律产生的后果、作用、意义	科学成果应用可能性，追求最佳条件系统新工艺、新产品、新发明	产品设计、产品试制
事例	法拉第电磁感应原理核裂变研究、美国贝尔公司雷达矿石的性能研究	西门子励磁发电机、核潜艇研究、日本 TR-1 型半导体收音机	爱迪生发电厂 核燃料生产技术 索尼TR-55型半导体收音机一次生产 300 台
方法	归纳—分析—展开，假设—实验—理论	演绎、发散、试行	收敛、建设、知识综合、试验
计划	自由、没有实际指标	比较灵活、变更较多	比较慎重、变化少、解决问题
时间	没有限制，一般较长	不严格、较长期	严格、一般为短期
成果	论文、专著	论文、专利报告	新产品、新工艺、新材料、设计书、专利、数据
成功	没冒险性，成功率小，不到 5%— 10%	冒险性很大，成功率较大（ 50%— 60%）	冒险性较小、成功率较大
管理	不严格、自主，尊重科学家意见，不需急于作出评价	适当时候进行有组织的评价，尊重创造精神	要求严格、组织严密有期限，要求最后验收使用

什么是技术？技术是人类在认识自然和改造自然的反复实践中积累起来的，它是改造自然的劳动手段、知识、经验、方法和技巧的总和，具体表现为硬技术与软技术的统一。所谓硬技术，是指物质形态的技术，包括人们在劳动过程中用以改变或影响劳动对象的一切物质资料，其基础和核心是劳动工具的改善和进步。所谓软技术，是指知识形态的技术，包括工艺、制造技术、生产组织与管理技术等，它是科学地组织生产力的诸要素的重要手段。没有先进的软技术，特别是现代化的经营管理技术，硬技术便不能发挥应有的作用，只有软、硬技术融为一体，相辅相成地协调发展，才能有效地推动技术进步和加速经济发展。

什么是开发？开发是指运用科学知识，对基本思想、基本原理作进一步

的发展，以产生一种新的物质形态。

技术开发，是指科学上的发现或发明，通过应用研究、开发研究转化为社会生产的全过程。技术开发有广义和狭义两种解释。广义的技术开发，包括与产品、技术发展相联系的定向基础研究、应用研究、实验研究直到生产的全过程。狭义的技术开发，不包括基础研究，仅仅包括由应用研究、实验研究直至生产的过程。例如半导体的发明，可以简化为这样一个过程：由海森堡和薛定愕的量子力学奠定了理论基础，经过应用研究，产生了半导体电子技术；半导体电子技术推动了半导体理论的形成，反过来促使半导体电子技术的完善，通过对半导体电子技术的开发研究、中间试验、成果推广以及生产试验等环节，才形成半导体产品的生产，这个过程就是广义的工业技术开发，而半导体电子技术从产生到形成半导体产品生产的过程，即是狭义的技术开发。

由以上分析，我们可以看出科学研究是侧重于对客观世界的认识，技术开发则更侧重于客观世界的改造。应用国际上通行的科学技术领域的术语叫研究与开发，英文缩写为 R&D（Research and Development）。

二、企业研究开发策略

企业要根据其总体战略来选择研究开发方式，根据企业的外部环境及内部条件来决定应如何向研究开发活动分配企业资源。

企业研究开发策略共分四种，即进攻型策略、防御型策略、技术引进型策略及部分市场策略。

（一）进攻型策略

这种策略的目的是要通过开发或引入新产品，全力以赴地追求企业产品技术水平的先进性，抢先占领新市场，在竞争中力争保持技术与市场强有力的领先地位。这一策略可分为三个不同的重点；第一种主要是通过科研包括基础研究和应用研究进行创新、开发新产品；第二种是要集中力量，通过对市场潜在的有效需求的调查研究、促使技术知识物化为新产品；第三种是企业家的创新偏好，它可以引发并促成技术创新，使企业家主动性及创新精神得到最大限度的发挥，开发出新产品。

采用此策略的条件是：企业应有独立的研究和开发机构，有较强的技术研究开发能力和雄厚的财力。要求企业能从技术上预见到未来市场的潜在需求。采用该策略的企业为保持垄断利润，对创新产品及技术进行专利保护。企业应有能力批量生产新产品，去占领较大的市场。这种策略代价高，风险大，对企业的要求也高，但企业研制的新产品在技术上是先进的，所占领的市场不会轻易被竞争者夺走，因此该策略取得成功后能给企业带来巨大利益。

（二）防御型策略

防御型策略又叫追随策略，这种策略的目的是企业不抢先研究和开发新产品，而是当市场上出现成功的新产品时，立即对别人的新产品进行仿造或加以改进，并迅速占领新市场。

选择这种策略的条件是：

1.企业要有高水平的技术情报专家，能及时迅速地掌握别的企业的研究方向和成果，企业应系统地了解其他企业的研究方向和科研成果，要有计划

地搜集信息，信息搜集的范围要包括所有能影响本企业竞争能力的领域。

2.企业要具有效率特别高的消化吸收创新的能力，企业能迅速而巧妙地对别人的研究成果加以利用、改进和提高，在目标市场受到严重影响之前，搞出与竞争对手水平相当的或更为先进的新产品。

3。企业要有较强的研究与开发条件，企业的工程师们必须反应敏锐，行动迅速，具有理解与发挥别人科研成果的能力，采用此策略的企业其研究与开发重点放在不断提高通用技术水平上，其研究开发组织应极富有弹性，当企业决策者一旦作出决定，研究与开发机构应与企业内各部门合作立即组成研究小组，争取在短期内造出与创业厂家相当或更为先进的产品。

该策略的优点是：①它避免了应用研究以至可能进行的基础研究的长期而又不明确研究前途的大量投资，大大减少了投资风险性；②该策略是对新产品加以改造后推向市场，克服了新产品在其最初形态所带来的缺陷而使企业能够后来居上，因为一种新产品刚刚上市时并不是完美无缺的，常会造成部分顾客不满，如果追随者能克服这些缺点，则可使其产品更为优越可靠。因此防御性策略尽管在科学技术上没有作出什么重大的发明创造，但对企业的发展却十分有利，这种策略以收效快、成本低、高性能、高质量来占领市场，赢得利润。

采用该策略的缺点是：①新产品技术受专利保护的影响，使得采用防御战略的企业一时难以进入该领域经营直到专利失效时为止；②市场开拓的有限性，即当企业获得情报后，立即进行消化、吸收及创新，当制成产品进入市场时，则市场的相当大的一部分已被领先企业所占领，因此企业市场占有率较小，在价格上也难以占有优势，因而企业收益也会受到相当大的影响。

例如，当日本索尼公司发明了录像机并在市场上取得成功时，松下电器公司立即对市场进行调查，发现索尼公司的录像机有两大缺点：即录像容量小，放映时间短。于是松下电器公司，组织科技人员攻关，努力在索尼公司录像机的基础上生产出更多消费者欢迎的录像机，经改进后的松下录像机容量大，结构紧凑，质量可靠，价格便宜，最终在竞争中获胜。

（三）技术引进型策略

这种策略的目的是要利用别人的科研力量，替代企业去开发新产品，通过购买高等院校、科研机关的专利或科研成果来为本企业服务 。通过获得专利或科研成果来为本企业服务。通过获得专利许可进行模仿，把他人的开发成果转化为本企业的商业化收益。

选择这种策略的条件是：

1.当企业缺乏技术专家、缺少实验设备、企业没有独立的研究开发机构时，企业应采用技术引进型策略；

2.当企业财力有限，或者在对某一产品改进所产生利润不足以抵补研究开发费用时，企业应采用技术引进型策略；

3.选用该策略时企业应具有较好的信息系统，能迅速及时掌握其他研究机构研究开发动向和成果，具有进入市场竞争的能力。

该策略的优点是：进行仿制，可以达到收效快、成本低、风险小的效果。据统计，仿制所需时间仅为独立研究开发时间的 1/5，所需经费仅为独立研究开发经费的 V30，因此有时大企业往往也采取这一策略。

该策略的缺点是：由于是模仿，因而有可能利润较少，同时企业技术水平将永远落在技术输出方企业的后面，一般大中型企业不能在较长时间内以

此策略作为本企业研究与开发策略的主体，从长远来看，过多地依赖引进，势必逐渐削弱企业科技队伍的独创能力和活力，使企业受损，因此技术引进策略在大企业中一般只作为辅助性策略加以应用。

在技术引进中应注意引进适用技术。所谓适用技术是指适合于本国、本地区或本企业经济条件和环境技术条件，能产生最佳社会经济效益的一种技术，亦称适宜技术，一般来讲，在引进技术选择上要考虑五个条件，即技术条件、资金条件、资源条件、环境条件和社会条件。

在技术引进中应注意引进软件。从技术引进的角度来划分，一般可分为硬件引进和软件引进，硬件在技术贸易中往往是指设备、零件等有形的技术实体，它可以迅速形成生产能力，较快地生产出产品，但在硬件交易中得不到技术专利和技术专门知识。软件引进主要是引进技术专利、技术诀窍、技术设计、数据及科研成果等，软件引进一时难以直接形成生产能力，往往需要本国的有关技术作补充，并与国内设备和制造能力相结合，才能转化为经济效果，但这种引进所需费用少，有利于促进企业技术水平的提高，因此我国企业技术引进应采用“软硬结合，以软为主”的引进方式，可收到少花钱多办事、迅速提高企业技术水平的效果。

在技术引进中要重视消化、创新，从技术引进到能够自己创新一般要经过六个阶段：①操作阶段；②维护阶段；③修理并进行小的改良阶段；④设计阶段；⑤能够自己制作阶段；③自主开发阶段。

即在引进基础上，在一定的技术领域内，利用本国技术力量独立研究出新的技术、开发出新的产品。只有能够自主开发才是技术引进的最终目的。

在技术引进中要特别重视智力引进。一个有远见的企业家应当特别重视引进人才，特别是关键领域的优秀科技人才，依靠他们，才能较快地开发新技术及新产品，并促进本企业科技队伍更快地成长起来。

（四）部分市场策略

部分市场策略也叫依赖型策略，这种策略主要是为特定的大企业服务，企业用自己的工程技术主要满足特定大企业或母公司的定货要求，不再进行除此以外的其他的技术创新和产品的研究开发，只要不失去为之服务的特定大企业，就可以不必为追求发展而进行各种冒险创新的事业，就能安全稳定地经营。

选择这种策略的条件是：

1.一般都是大企业的卫星企业或子公司采用此战略。

2.企业研究开发机构较小，研究开发重点是对材料及工艺进行研究与革新。

3.采用此策略的企业一般其专业化生产能力很强。

该策略的优点是：按订货要求或母公司专业化的需要，在条件允许的情况下，模仿现在己有的开发成果；一般企业不进行新产品的研究开发工作，只完成专业化协作部分的生产任务；这类企业的研究开发工作的重点是在材料及生产工艺方面进行革新以达到降低成本的目的。

该策略的缺点是：一旦特定大企业的产品生命周期进入衰退期，则为之服务的企业的经营也将陷入困境，因此要求企业具有适合不同用户要求的灵活性。

以上介绍的四种研究开发策略在技术水平和投入市场的时间方面的差别可用图 10-7 来表示。企业必须根据自己的经营战略、战略环境条件进行选

择，表 103 列举了不同研究开发策略的特点及适用情况，以及它们对各职能部门的要求。

图 10-7 企业研究开发策略图

三、我国的研究开发工作

（一）研究与开发的资金投入

资金是企业进行研究开发工作的后盾，长期以来，我国研究与开发经费相对于工业发展的需要不足，纵观世界发达国家，无一不是研究与开发的高投入国家,表 10-4 列出了西方五国研究与开发经费占国民生产总值 GNP 的比例。

表 10 — 3 研究开发策略的特点、运用情况与对职能部门

名项特征 / 研究与开发策略	企业的特征	市场的特征	财务方面的特征	研究开发	制造	营销
进攻型策略	·在技术能力（包括人力、设备等）营销力量等方面有足够的保证，并且领导重视	·市场对新产品的需求迫切，推销费用低	·成本较高但潜在利润大	·需要最先进的研究开发成果	·重视试制与小批生产	·侧重于激发初始需求
防御型策略	·科研能力一般但开发工程能力很强·有灵活的组织能力与非常敏捷的反应	·市场容量大，非领先进入市场的企业所独占	·成本相当高，但比领先者的成本低很多	·需要灵活的、反应快的研究开发能力	·需要有建立中等生产规模的能力	·能进行多种经营，激发起第二次要求

各项特征 研究与开发策略	企业的特征	市场的特征	财务方面的特征	研究开发	制　造	营　销
技术引进型策略	·研究力量很少，或几乎没有，有一定的开发力量。非常擅长于低成本生产·研究开发费用低	·进入市场时，有能力在价格上进行竞争	·低成本和薄利·在短期内仍可获取较大利润	·需要有工艺开发与降低成本的能力	·需要高效率与自动化的大量生产能力，足以降低成本	·能使销售与分配费用降到最低
部分市场策　略	·擅长生产热门产品·有良好的工艺开发与组装能力·营销部门与研究开发部门配合好	·现有产品仍有市场，但已为竞争者的改进产品所威胁·在技术—市场方面	·研究开发费用不大，但有时销售费支出大，利润低，但相当长时间内销售量很大·有时	·需要有工程应用能力，迎合用户要求的能力与设计新的先进产品的能力	·需具备中—短期生产的灵活性	·能分辩出并找出有利的市场面

表 10-4 西方五国研究与开发经费占国民生产总值 GNP 比例

年份(年)	法国	德国	日本	英国	美国
1970	1.9	2.1	1.9	2.1	2.6
1971	1.9	2.2	1.9	—	2.4
1972	1.9	2.2	1.9	2.1	2.4
1973	1.8	2.1	1.9	—	2.3
1974	1.8	2.1	2.0	—	2.2
1975	1.8	2.2	2.0	2.2	2.2
1976	1.8	2.2	2.0	—	2.2
1977	1.8	2.1	1.9	—	2.2
1978	1.8	2.2	2.0	2.2	2.1
1979	1.8	2.4	2.1	—	2.2
1980	1.8	2.4	2.2	—	2.3
1981	2.0	2.4	2.4	2.4	2.4
1982	2.1	2.6	2.5	—	2.5
1983	2.2	2.5	2.6	2.3	2.6
1984	2.3	2.5	2.6	—	2.6
1985	2.3	2.7	2.8	2.4	2.7
1986	2.4	2.7	—	—	2.7
1987	—	—	—	—	2.8

资料来源：美国，科学和工程指标，1987 年。

我国研究与开发工作在国际上较为落后，研究与开发费用占 GNP 比值，1985 年为 0.58%，1986 年为 0.54%，1987 年为 0.51%，远远低于国际平均水平，这是我国经济长期不发达的一个重要原因。

关于研究与开发经费的来源问题，在我国大多数研究与开发资金来源于政府，而在日本等发达国家大多数研究开发资金来源于企业，见表 10-5。

表 10—5 中国与日本研究与开发经费来源比较（%）

国别 / 部门	中国(1987 年)	日本(1985 年)
政府部门	60.9	21.0
企业部门	39.1	68.9
其他	—	10.1

资料来源：《中国与各国科技实力比较》，1989 年。

我国研究与开发经费大多用于专门的研究机构，却较少用于企业部门，而在日本等发达国家大多数资金均用于企业，见表 10—6。同时据 1992 年对我国 64 个样本工业企业的调查表明,中国企业研究开发费用约占其销售总额的 1.5%，而日本企业为 4.8%，说明我国企业对研究与开发工作重视不够，在我国企业研究开发费用的使用情况见表 10—7。

表 10—6 中国与日本研究与开发经费使用情况（%）

国别 / 部门	中国(1987 年)	日本(1986 年)
专门研究机构	54.4	9.1
高等院校	15.9	19.9
企业部门	29.7	66.6
其他	—	4.4

由表中看出，中国企业侧重于研究与开发工作的本身，而对于新产品的推销和新市场的开拓却重视不够，这两项费用只占研究开发总经费的32.6%，而日本企业这两项费用占研究开发总经费的54%。

表10—7 中国与日本企业研究开发经费占总销售额的比例表

国别 / 经费	中国（1991 年）（64 家企业统计）	日本（1982 年）（102 家企业统计）
研究开发经费	1.01%	1.92%
新产品推销经费	} 0.49%	0.95%
新产品销售中新市场开发经费		1.31%
合计	1.5 %	4.18%

由上表说明，我国绝大多数研究与开发经费来源于国家，并通过各级行政部门分配下去，资金的分配与研究单位的能力、需求、效益状况相关性不大，资金的使用效率得不到重视，软科学、边缘科学及涉及到多部门、多学科的交叉性的研究与开发项目经费却无法落实。国家充当研究与开发投资主体，对于重点项目而言，由于国家掌握资金分配与使用主动权，有利于各方面的协调和效率的提高；而对于众多的工业企业的研究开发活动，国家则难以分别组织和控制相应的研究与开发工作。

（二）我国研究与开发的人力投入

我国研究与开发人员短缺问题比资金短缺问题更为严重，相对于现有的科研人员结构及工业企业研究与开发的需求而言，研究与开发机构的科学家与工程师中，新产品开发人员奇缺，大约只占就业职工总数1.5%，相当于发达国家的1/10，见表10—8。表10-8 我国研究与开发系统科技人员数量表

项　目 年份（年）	全部科技人员(千人)	研究与开发人员(千人)	比例(%)	每万人就业职工中技术人员(人)
1957	425	8	1.9	0.1
1960	1069	90	4.6	1.4
1970	4345	310	7.1	3.3
1979	4705	317	6.7	3.3
1980	5276	323	6.1	3.3
1981	5714	338	5.9	3.4
1982	6064	372	5.9	3.7
1983	6852	328	4.8	3.2
1984	7466	335	4.5	3.2
1985	7817	336	4.3	3.2
1986	8253	336	4.4	3.5
1987	8894	314	3.5	3.0

资料来源：国家统计局，中国统计年鉴，中国统计出版社，1988 年。

另外，研究与开发人员质量问题也较突出，高级职称的科研人员比例很小，1983 年为 4.4%，助理研究人员及低职称技术人员分别为 49.8%与 45.8% ，从科研人员年龄结构来看，我国科研人员年龄偏高，大部分人超过创新峰值年龄，如按五年的时间间隔分组，我国技术人员大部分将步入 40 岁一 45 岁年龄组，而美国的科研人员为 35 岁一 40 岁年龄组。

（三）我国研究与开发的组织因素

我国研究与开发系统的弱点之一是有限的资源没有得到高效率的使用，造成这一问题主要原因之一是组织方面的因素，即我国的研究与开发是由五个分离的、行政上独立的子系统所组成，这五个子系统是中国科学院、高等院校、国务院各部委研究机构、国防部门及工业企业，各子系统同时受到多个政府部门的领导和协调。这种组织方式存在三个问题，即：第一，分散性：全国县级以上科研机构约有 8000 个左右（1980 年），近年机构虽有所调整、合并，但仍然分散，在我国资金及人力资本相对不足的情况下，分散导致研究开发规模不经济，效率很低；第二，部门主义：五个子系统甚至每个研究机构之间都存在部门主义，缺乏协调与合作，信息与资源的流动呈刚性状态，甚至互相封锁，造成研究项目重复，研究与开发资源的浪费及低效率；第三，资源配置不合理：研究与开发的资源分配往往是按下列次序由多到少排列：国防科研系统、中科院系统、高等院校系统、部属独立研究院（所）、企业研究与开发系统，因此我国企业内部从事开发工作的人员很少，见表 10-9。比较了中美两国研究与开发系统人力资源配置情况，我们可以发现在工业部门的研究开发投入方面的明显差别。在我国，工业部门往往有较好的仪器、设备与实验场所，其内部的研究开发成果更富有针对性和商业化应用的适应性，具有更大的研究与开发的效率优势，但缺乏足够的研究开发能力；高等院校集中了大量科研人员，但缺乏经费、科研设备和仪器；中科院及许多独立的科研机构拥有大量的研究与开发资源，但创新效率低，其成果距工业化的要求较远。这种不合理的资源配置造成了某些研究开发部门资源过剩和低

效率，而另一些部门急需资源而又存在短缺现象。

表 10-9 中国与美国研究开发人力资源配置状况比较

国家 / 研究与开发所属部门	研究与开发人员数(千人)		占全部科研人员的%	
	中国		美国	
工业	25.0	499.7	7.4	72.3
大学	16.0	83.3	4.7	12.0
政府	4.0	66.0	1.2	9.5
独立研究机构	293.0	32.4	86.7	6.2
合计	338.0	691.4	100	100

四、我国主业的研究与开发工作

（一）企业研究与开发工作的重点分析

我国企业对现有产品的改进和提高比较重视，并投入了大量的资源，研究开发的主要重点是对原有产品的改进和变型。这样做可以节省资金，但研究开发水平低，且提高较慢，而对新产品开发及新的生产方式和流程的开发却不够重视，投入的资源也不够多，见表 10-10。表中展示了中日企业研究开发重点的比较情况，我们可以发现，日本企业对基础研究已给予了相当高的重视，这是它在 30 年代采用大规模技术引进策略后，现在已有相当多的企业进入自主开发、自主研究的阶段，而中国企业目前尚无此实力。日本企业非常重视对新产品开发，投入了大量资源，而对新的生产方式和流程的开发也给予了相当高的重视，由此看出中日企业研究与开发重点的明显差别。

表 10-10 中国与日本企业研究与开发重点比较

国别 / 研究重点	中国（1991 年对 64 家企业调查）		日本（1981 年对 291 家企业调查）	
	费用比率（%）	重要程度（%）	费用比率（%）	重要程度（%）
基础研究	3.1	5	15.9	19
现有产品的改进、提高	57.3	55	26.6	28
新产品开发	20.2	24	33.9	32
新的生产方式和流程的开发	19.4	16	23.6	21
合计	100	100	100	100

资料来源：作者调查资料及[日]加護野忠男·野中郁次郎等著，《日米企業の经营比较》，日本经济新闻社，昭和 59 年。

（二）企业研究与开发课题的选定分析

企业根据什么信息选定研究与开发方向呢？我们把中国与日本企业作了对比研究，见表 10-11。

表 10-11 中国与日本企业研究与开发课题选定依据比较

企业根据什么信息选定研究与开发方向的？（可以多项选择）		
信息种类	中国（1991年对岸4家企业调查(%)）	日本（1982年对102家企业调查(%)）
需求调查	60.1	74
仿制先进产品	48.6	65
学术与专利信息	13.5	67
宏观政策与趋势研究	29.8	18
本企业实力	45.3	65

资料来源：作者调查资料及[日]小野丰广著，吕萝仙译：《日本企业战略与结构》，冶金工业出版社，1990 年 8 月。

从上表看出两国都非常重视需求调查信息，日本企业都十分重视学术及专利信息、仿制新产品及本企业实力的信息，而中国企业除了重视仿制新产品及本企业实力信息外，较重视宏观政策与发展趋势的信息，而并不重视学术与专利信息，主要是因为中国刚刚进入社会主义市场经济，研究与开发所能够依靠的学术及专利信息比较少。

（三）影响企业研究与开发的关键因素分析

影响企业研究与开发成功和失败的关键因素是什么？我们把中国与日本企业在这方面的情况作了对比研究，见表 10-12。由表中看出，日本企业研究与开发成功与失败的关键因素依次为：市场研究程度；研究开发部门的能力；产品成本业绩及与销售能力的匹配。表现出明显的围绕市场营销的倾向。而中国企业研究与开发成功与失败的关键因素依次为：最高管理层的态度；资金支持程度；研究与开发部门的实力及科研带头人的能力。表现出明显的企业组织及人员的实力倾向。表 10-12 中国与日本企业研究与开发成功和失败关键因素比较

国别 / 成功与失败的关键因素	成功因素(%)		失败因素(%)	
	中国	日本	中国	日本
1.最高管理层的态度	83.8	30	38.1	3
2.研究与开发部门的能力	64.9	54	47.6	20
3.与现有技术和装备的适应程度	51.4	36	32.5	15
4.与企业销售能力的匹配程度	43.2	22	20.8	24
5.资金支持程度	29.7	2	68.6	1
6.市场研究程度	35.1	28	23.2	34
7.投入市场时机	29.7	31	15.3	17
8.科研带头人的能力	48.6	26	32.5	10
9.组织环境	5.4	8	18.7	3
10.产品成本	34.6	40	16.1	31

资料来源：同表 10-11。

（四）企业成功新产品构思的来源分析

企业成功新产品的构思来源如何？我们也对中日两国企业作了比较研究，见表 10-13。由表中看出，中国企业成功新产品的构思主要来自开发部门和企业最高管理层，说明中国企业新产品开发与市场要求结合不紧密，许多新产品开发构思是依据最高管理层对国家宏观政策的理解，并结合本企业研究开发能力而取得成功的。而日本企业成功新产品构思主要来自销售部门、开发部门、生产技术部门、用户及最高管理层，这五个方面的比例均超过 50%，说明日本企业新产品开发是与用户需求及市场营销紧密结合在一起的。

表 10-13 中国与日本企业成功新产品构恩的来源比较

企业成功新产品的构思是由谁提出来的？（可多项选择）		
	中国（1991年对64家企业调查%）	日本（1982年对157家企业调查%）
最高管理层	40.5	53
开发部门	59.5	70
计划部门	0	29
销售部门	24.3	58
生产和技术部门	23.7	73
一般职工	0	4
用户	16.2	55
科研院校	8.1	6
其他研究组织	0	6
其他	0	11

资料来源：同表10-11。

第四节　企业人力资源开发策略

一、人力资源的概念及特征

世界上存在三大资源，即人力资源、物力资源和财力资源，而其中最重要的是人力资源。什么是人力资源，它具有什么特性，学术界尚存在不同认识和看法。伊凡·伯格（Ivan Berg）认为，人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识。雷西斯·列科（Rensis Lakere）认为，人力资源是企业人力结构的生产力和顾客商誉的价值。内贝尔·埃利斯（Nabil Elias）认为，人力资源是企业内部成员及外部的人即总经理、雇员及顾客等可提供潜在服务及有利于企业预期经营活动的总和。也有人认为，人力资源是指具有智力劳动或体力劳动的人们的总称。上述四种说法都从人力资源的各个侧面论述了人力资源的概念。总之，我们认为人力资源是人类进行生产或提供服务、推动整个经济和社会发展的劳动者的各种能力的总称，企业人力资源是指能够推动整个企业发展的劳动者的能力的总称。

人力资源不同于其他资源的特性是：第一，人具有协调、综合、判断和想象能力，这是人力优于其他一切资源的根本特性；第二，人力资源与物力及财力资源一样是可以“加以”利用的，但物力及财力资源只能被人所利用，而人力资源却不能被其他资源所利用，只有人自己才能利用自己所潜在的能力，这是人力资源与其他资源最大及最终的区别所在；第三，人力与其他任何资源不同之处还在于，他对自己是否要工作拥有绝对的控制力，有些管理者和领导者往往忽视这一点，以为可以通过恐吓或威胁迫使人工作，而事实证明，带着恐惧心理工作，人的潜力是不可能充分发挥的，因此人类人力资源是必须经过激励才能充分发挥出来；第四，人能控制其工作的优劣与工作的多寡，控制其生产的质量和数量，人能积极地参与生产过程，而不像其他一切资源仅能对“既定的刺激”作出原先给它们设计好的那种反应，也就是说，其他资源只能消极地参与生产过程。人这种特殊资源对工作的绝对控制力，随经济的发展和科学技术的进步更为明显。人不仅不必调整自身以配合机器，他反能调整机器使之配合于人。人可以安装、指挥及保养机器，从而决定生产的内容、质量及数量。人不仅能控制工作，而且也能控制其本身，因此人是现代化生产中最关键的占支配地位的要素；第五，人总是在群体内工作的，为了工作，他们必须组成群体，个人与群体必须取得协调才能促进生产及社会的发展，因此工作的组织方式必须要使个人的能力、创造性和责任成为整个群体的力量与绩效的源泉；第六，人与其他一切资源的不同之处还在于，他的发展不是外界所给予他的，他的发展是一种成长过程。人的成长必定是从内部发展起来的，因此工作必须有利于鼓励促进个人的成长，只有这样才能最充分地利用人力资源的特殊属性，即工作对职工必须具有挑战性。世界上最违反人力资源本性的观念是为“一般标准的工人”寻找到“一般标准的工作量”，这种观念来源于以下两种错误心理的基础上的，一是把人的学习能力和学习速度看作完全一样的，二是认为人对工作和自己的控制程度越低，参与的活动越少，生产的效率就会越高，这是完全错误的观念。事实上，不存在所谓“一般标准”的人，和“一般标准”的工作量，人都是具体的人，他们各自有不同的心理和生理特点和能力，如用“一般标准”的工作量去要求不同的人，就会使那些生理及心理上有残疾的人永远达不到标

准，更重要的就会限制了大多数人的积极性、主动性和创造性的发挥，这是对人力资源的极大浪费。

人力资源是企业三种资源当中最重要的资源，也是最关键的因素，原因是：对大多数组织来说，人力资源费用是该组织所提供的产品或服务中的主要成本，根据统计在化工和石油企业中劳动力成本占总成本的 25%一 30%。另外人力资源的优劣直接影响到工作的成绩和效果，是人操纵机器，人设计新产品，人提供新服务，人制定战略，决定组织的目标。任何一个组织，没有有效的人力资源，要实现战略及战略目标是根本不可能的。

二、人力资源开发与管理的概念

人力资源是 20 世纪 70 年代以来才开始被广泛使用的名称，人力资源是一种把人力当作一种财富的价值观。人力资源开发是通过一系列的方法和途径来系统地开发和人与工作有关的能力，从而使之能更有效地实现组织和个人的目标。

许多发达国家如美国、日本等纷纷将人事部门改为人力资源开发部门，就是因为认识到“人”是一种可以开发也必须开发的“资源”。过去人事部门只是消极地管理人，现在认识到必须对“人”进行培训教育和开发，提高和发挥人的潜力，只有这样才有可能在激烈的竞争中使企业能够成长发展，兴旺发达。简单他说，就是使事得其人，人尽其才，才尽其用，这就是人力资源开发的真正含义。

人力资源管理就是现代人事管理，它是对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥和控制的活动。它是研究组织中人与入关系的调整，人与事的配合，以充分开发人力资源，挖掘人的潜力，调动人的积极性，提高工作效率，实现组织目标的理论、方法、工具和技术。所以也可以把人力资源管理简称为人事管理。

有的人把人力资源开发与人力资源管理看成同一个含义，其实两者略有区别。一般来说，人力资源开发比较重视职工个人的开发，是从个人内在的个性特征、性格、气质、能力等内在素质如何配合组织的发展需要，而人力资源管理则比较强调组织的需要，配合人力资源的招聘、选拔、录用、评价、考核、调动、提升、培训、激励、奖惩，协调与处理劳资关系、工资与福利、安全与卫生、退休与保险、人事资料的建立与运用、人事机构及其人员的设置及工作态度的规定等方面的规划和实施活动。

三、企业经营战略、组织结构与人力资源管理的关系

前面一节介绍了钱德勒的观点，即企业组织结构要服从战略，支持战略，为战略的实施服务，但是他却忽略了人力资源管理在战略中的作用。加尔布雷斯（Galbraits）与内森逊（Nathanson）发展了钱德勒的思想，认为人力资源管理工作应与企业战略和组织结构柜符合。表 10-14 就是根据他们的研究概括他说明了企业战略、组织结构与人力资源管理系统三者的一致性。

表 10-14 企业战略、组织结构和人力资源管理的关系

	企业战略	组织结构	人力资源管理			
			选拔	评价	奖励	发展
1	单一产品战略	职能制	运用主观判断标准进行选拔	根据人事合同进行主观评价	家长式作风，报酬分配的随机性大	主要凭借个人的工作经验，随机性大，侧重于单一职能的能力提高
2	纵向一体化战略	直线职能制	运用规范的标准进行选拔	以生产率和成本的数据作客观评价的基础	奖励与效益和生产率挂钩	主要通过工作的轮换使工作技能和能力提高
3	产品系列进行相关多种经营战略	事业部制	运用系统标准进行选拔	以投资回收率、劳动生产率和对企业作出的贡献等客观评价作为基础	根据获利能力和对整个公司的贡献进行奖励	主要通过在一个事业部内工作的轮换及在其他事业部内任职，使工作技能和能力提高
4	在多个国家里生产多种产品	全球性组织	运用系统的标准进行选拔	以多种目标为基础，如投资回收期，不同产品和国家要达到的利润等作为客观评价基础	根据已计划的多种目标和适当高层管理的裁决来确定奖励	主要通过在其他事业部内任职或在其他子公司内任职，使工作技能和能力提高

四、企业人力资源管理模型

影响人力资源管理和员工及组织绩效的因素很多，将与此关系较密切的重要因素组成一个模型，该模型包括四个组成部分：组织的外部环境，组织的内部环境，人力资源管理活动和人力资源管理的结果，如图 10-8 所示。

（一）人力资源的外部环境

主要包括三个方面：

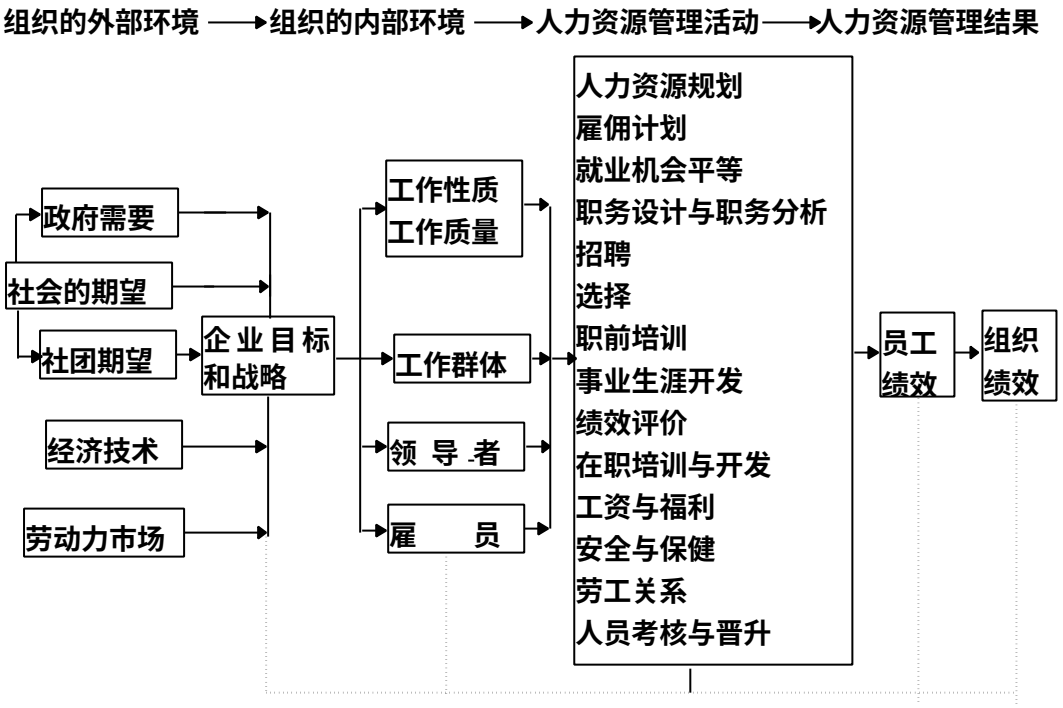


图 10-8 人力资源管理模型

1.政府的要求和社会期望

这主要涉及国家的有关劳动人事的法律、法规及其劳动人事政策，它们都会影响企业的战略目标和人力资源管理的具体作法。

2.经济形势

不断变化的外部经济条件不仅直接影响组织的运行，而且也间接影响人力资源的管理。因为企业经理人员决定增加或裁减员工，甚至决定工资水平等都要受到外部经济条件的限制和影响。如经济萧条、市场疲软时企业就会减员，劳动工资水平下降；经济高涨时，对人力资源的需求增加，各企业均要求增加员工，劳动力市场竞争激烈，则员工的工薪水平也就随之提高。

3.劳动力市场的状况

劳动力市场供求状况、劳动力构成的变化和劳动者对工作期望的变化等因素都会影响人力资源的管理。例如，随着我国科学技术的发展，对高技能人员需求急剧增加，有某些高技术企业中从事专业技术、经营管理的员工人数超过了一般的劳动工人的人数，因而在我国人才市场上高技能人才奇缺，竞争激烈，这些都影响着企业内人力资源的管理。

（二）人力资源管理的内部环境

主要有五个方面：

1.工作的性质和质量。这主要会影响员工需要的类型和工资奖励等收入的高低。

2.工作群体。员工和与之相配合工作的伙伴所结成的人际关系的好坏会直接影响员工工作效率的高低。

3.领导者与监督者。员工的上级的领导方式和方法会影响员工个人和所在的工作群体，从而也影响人力资源管理的最终结果。

4.员工。每一个员工都是具有知识、能力、需要动机及价值观和态度的个体，这些个性特征又会受到他们所在的学校、家庭、工作职业和宗教信仰

所影响。

5.组织的目标和战略是组织内部环境中最重要的因素。它们在人力资源的需要决策和人力资源管理工作中起着关键的作用，因为每个企业的目标和战略决定了企业怎样去要求员工。

（三）人力资源管理活动

1.人力资源规划。通过制订这一规划，一方面保证人力资源管理活动与企业的战略方向和目标相一致；另一方面，保证人力资源管理活动的各个环节互相协调，避免互相冲突，同时在实施此规划时还必须要在法律和道德观念方面创造一种公平的就业机会。

2.招聘计划。这是就企业所需招聘的人员的数量和质量作出计划，如果企业现有员工大于所需数，则企业可制定出裁员计划，如果企业现有人数不足，则可制定招聘计划。

3.职务设计与职务分析。这是人力资源管理中的一项重要的工作，通过对工作任务的分解，根据不同的工作内容设计为不同的职务，规定每个职务应承担的职责和工作条件、工作作用等，这样可使企业吸引和保持合格的员工。

4.招聘。这是为企业补充所缺员工，而采取寻找和发现合乎工作要求的申请者的办法。

5.选择。企业挑选最合适的求职者，并录用安排在一定职位上。

6.事业生涯开发。这是根据员工个人性格、气质、能力、兴趣、价值观等特点，同时结合组织的需要，为员工制定一个事业发展的计划，并为之不断开发员工的潜能。

7。绩效评价。通过考核员工工作绩效，及时作出信息反馈，奖优罚劣，进一步提高和改善员工的工作绩效。

8.培训与开发。通过培训提高员工个人、群体和整个企业的知识、能力、工作态度和工作绩效，进一步开发员工的智力潜能。

9.工资福利。根据员工的工作绩效的大小和优劣，企业给予不同的报酬和奖励。

10.劳资关系。企业管理者与企业内有组织的职工群体就工资、福利及工作条件等问题进行谈判，协调劳资关系。

11.安全与保健。为保障员工的健康、减少污染、减少工伤和死亡事故的发生所必须采取的措施。

（四）人力资源管理的结果

企业人力资源管理的结果和最终目的是提高员工和企业的工作绩效和效益，在实现企业目标的基础上，努力实现员工的目标，满足他们在物质和精神上的需要。

五、企业人力资源规划

人力资源规划是企业进行人力资源管理的基础。具体他说，人力资源规划就是要预测企业内的人力资源要求并且决定为满足和达到这些要求所必须进行的各项工作，包括要编制和实施各种计划项目，应保证当企业中某一职务有空缺或发生某类人才短缺时能尽快增员补充，使企业内的各项工作得以顺利进行。

（一）企业人力资源规划的目的

企业人力资源规划的目的是：首先，在未来的几年内尽量减少由于人员方面的原因而给企业带来的损失，根据企业发展战略的要求，及时调整人力资源的不平衡状况，如人员短缺或人员过剩，努力为实现企业战略提供必需的人力资源；其次，人力资源规划也为员工进行职业生涯的设计与规划、确定自己职业生涯的目标提供了必需的条件和基础；第三，人力资源规划为企业制定战略计划提供必要的信息。企业结合每一个员工的具体职业生涯发展目标，合理地对员工进行选拔、任用、培训和发展等工作，对员工的职业生涯设计和规划进行行之有效的管理，从根本上激励员工努力工作，充分发挥他们的潜力，提高工作效率，进而推动整个企业各项工作的开展以确保企业战略目标的实现。同时，企业在制定人力资源规划时要全面掌握企业成员的详细情况。企业规模越大，组织的成员数量越多，信息量就越大。随着企业人员流动，培训工作的开展，新部门、新工作及新职业的出现，信息的变动量也会越来越大。企业必须在掌握以上信息的基础上制订出人力资源规划，才能力企业全面战略计划的实施提供有力的支持。

（二）企业人力资源规划的步骤

在进行人力资源规划时，要分为四个步骤进行。

1.收集企业人力资源信息，预测企业对人力资源的总体供给与需求，通过这项工作，可以确定人力资源规划的目标和政策。这一阶段工作又可分为四个方面的内容：

（1）对企业人力资源信息加以分析。一般来说，主要进行四方面的分析工作：

①要调查企业中现有工作人员以及现有工作任务的情况。对现有工作人员要分析他们的技术水平、工作能力、兴趣和爱好，对现有工作任务，要分析其具体工作内容、工作性质，以及完成这些工作任务所需的技术水平。通常是使用人力资源管理信息系统进行这方面的工作。

②要分析未来劳动力的组成部分，这一工作通常是在对工资、职业和行业所作分析的基础上进行，其分析结果是进行人力资源规划的重要依据。

③要确定企业现有的劳动生产率，并对未来发展趋势进行预测。企业应统计员工的缺勤率和离职率以对工作绩效进行评估，进而确定企业现有的劳动生产率，由此就可以确定企业在未来对人力资源的需求，进而预测未来的劳动生产率。与此同时，还需要认真分析导致缺勤及离职等情况出现的原因，以便及时加以纠正，保证企业各项工作的顺利进行。

④要对组织结构加以调查和重新规划。随着企业的发展，企业原有组织结构可能已经不适应组织各方面新的要求，这就需要对企业组织结构进行调查分析，了解各部门对人力资源的需求，对其中不合理的部分进行重新规划，增设或精简某些机构，使组织机构运转更加精简、高效。

（2）预测企业对人力资源的需求。企业对未来人员的需求是企业人力资源规划的中心环节，人力需求的基础工作是岗位分析，岗位分析就是对企业内工作岗位的性质、责任及目的以及岗位所需的知识、技术、能力进行分析，根据分析结果，掌握企业内现有人员和职位的情况，以确定企业未来对人员数量、质量和类型的需求。从大的方面来讲，影响企业人力需求的因素有两个方面，即企业内部因素和外部因素。

企业内部因素主要有：

①企业的战略，因为企业战略涉及到企业的长远目标，如企业的新产品开发，目标市场的选择，售后服务的加强，等等，这些都支配着企业对新增人员数量和类型的要求。

②企业现有人员的技术、能力、素质，工作积极性和利用程度等决定了企业的人力需求的容量和潜力。

③企业的稳定性及企业文化状况。企业组织不稳定，其雇员流动性大，需经常招进新人员，而稳定性的企业，其雇员流动性小。企业文化健康向上，则凝聚力强，雇员流动性少，若企业文化没有建设好，凝聚力不强，则雇员流动性大。

企业的外部因素主要有：

①经济环境。经济环境的变化对人力资源的需求有直接的影响。如通货膨胀的程度、失业率的高低、利润率的大小等经济方面的变化决定了企业的投资状况，影响企业所需人员的数量和类型。

②技术环境。技术的变化对人力资源开发部门提出了新的挑战。当年许多专家预言，计算机的广泛应用会引起大量失业，而今天计算机产业是发展最迅速的领域，在美国已有数十万人从事计算机行业的工作。因此技术的发展促使人事部门考虑企业某些部门人员需求减少，而另外一些部门人员需求增加的情况。

③竞争。竞争对人力资源需求有直接的影响。当行业在竞争中处于不利地位时，产品销售不出去，则企业感到雇员有富裕，以致该行业对人员需求量降低；但当处于新兴行业时，市场在不断扩大，则企业又需要增加新的人员。

有许多预测方法可以用于预测企业对人力资源的需求。一般常用的预测方法有两类：一类是判断预测法，另一类是统计预测法。判断预测法又包括德尔菲预测法、名义分组预测法和管理者预测法。德尔菲预测技术是由每位专家单独对预测问题发表书面意见，如此反复进行，直到产生一种可行的和综合的预测意见为止，这种方法的特点是它的匿名性，所得出的预测结果较为准确，但工作量大，有的专家未进行深入思考即发表意见，也使预测结果产生偏差。名义分组预测法与德尔菲预测法相似，即每位专家先独立地将自己的意见及观点写在一张纸上，然后由专人将全部意见综合在一张大纸上，所有专家再对此加以评论和综合。一般来讲，德尔菲技术一般用于预测，名义分组技术则更多地用于解决企业的现有问题。管理者预测法是由企业的高层及中层管理者凭经验对人力资源的需求作出估计，通过讨论及研究进行预测。统计预测法包括一元回归分析法及多元回归分析法，在此不再赘述。有时企业经常运用单位需求预测法即对企业中每一个小单位人力资源需求进行分析，然后汇总对整个企业人力资源需求进行综合分析，得出结果。这种方法的精确度一般较高，但小单位从自身利益出发往往对人力资源需求提出较高的需求，造成企业在综合分析上的困难。

（3）预测企业人力资源的供给状况。人力资源的供给可分为内部供给和外部供给。内部供给，即企业在确定内部供给时，既要确定内部可填补空缺的人数，又要考查他们的能力，企业根据人事档案及其他有关资料以及党委组织部门对干部及员工的考察来评价雇员的绩效，作出最新评价，由最高管理层作出是否进行组织人事调整的决定。外部供给，当某些空缺出现时，企业内部又缺乏合适的替代者，企业就从外界招聘。事实上，企业大量的空缺

大多是由外部人员来填补的，外部供给是企业发展的基础。而外部劳动力市场的状况及企业人事部门有关人员的工作能力直接影响着企业人力资源的供给，固然失业率的高低在一定程度上决定了劳动力供给的变化，但更重要的是要靠企业人事部门工作人员，为实现企业战略努力为企业搜罗及招聘企业所需人才，甚至可以通过各种方式吸引另一个企业的雇员来满足本企业对人才的需求，当然国家及地区人口发展状况及经济发展状况都直接影响着人力的外部供给。和预测企业对人力资源的需求一样，预测企业人力资源的供给状况也有两类方法，即判断方法和统计方法。判断方法主要有替代计划法和继任计划法。替代计划法主要是使用一种替代表格，在这种表格中写明企业内现有的各项职务及其任职人员，并且还列出可能替代各个职务的现期任职者的人员名单，同时，它也标明有可能出现空缺的职务，并且说明哪些职务是不能空缺的，一旦出现空缺，就应立即补上，哪些职位是可以暂时空缺的，因此这种表格提供了企业内部人力资源供给的详细信息。继任计划法是一种与替代计划法类似的更为复杂的、灵活的方法，适用于长期的人员接替规划活动。统计方法是预测企业人力资源供给的另一种方法，目前使用并不十分广泛，因为运用这种方法需要有准确的数据，合适的计算机软件，并且还要在模型适用的条件下进行预测，其结果才较为可信。

（4）制定预算计划。人力资源规划必须和企业经济成本联系起来，人力资源规划要求企业花费的资金必须在企业的预算之内，这项工作同时也指出了企业根据具体情况调节预算以适应人力资源规划要求的必要性。制定预算还为人事工作目标和企业目标的协调提供了必要的保证。

2．确定企业人力资源目标与人力资源政策

企业人力资源目标与政策应与企业的战略目标及战略措施密切配合。企业的战略及战略计划决定了企业的人力资源目标及政策，而发挥人力资源的最大效用，可以提高企业的劳动生产率，更好地达到企业的预期目标又取决于企业人力资源管理工作的开展。这一阶段中不仅要确定有关的人力资源目标及政策，还必须向企业高层管理者报告，以获得批准。

3.企业人力资源规划的实施

这是人力资源规划工作的关键，其主要工作有：人员的招聘与选拔，人员配置，人员培训，制定工资标准，等等，所有工作的主要目的就是为企业增加合格的和所需要的人员，进行必要的人员调整和裁减。按照企业战略的要求对企业人员的年龄结构、专业结构、专业技术、职务结构等进行调整，对企业组织结构进行改进和完善，以利于企业各项工作的顺利进行，以达成企业的目标。

4.人力资源规划的评价和控制

用于评价企业人力资源规划工作的标准有以下几种：①企业人员的文化水平；②企业的劳动生产率；③企业中人员的实际流动率；④人力资源规划中各规划项目的实际完成情况，所产生的结果及所耗费的资金，其收益与资金的比率等。

作好人力资源规划工作的关键是企业高层管理者要十分重视企业人力资源的规划工作，要将企业人力资源规划工作与企业日常的人事工作紧密结合，要使企业其他各类业务管理人员也能重视企业的人力资源规划工作，并与之相配合。

六、企业人力资源经济活动分析

（一）企业人力资源经济活动的概念及特征

所谓企业人力资源经济活动分析，是指为了适应企业的人力资源管理与开发的需要，科学地运用经济计量、数学模型统计和会计等方法和工具，对企业的人力资源所进行的综合经济分析。

我国对人力资源的定量研究已有相当长的历史，但过去的研究大多局限于人力资源本身的数量特征上，而对人力资源的成本、价值、投入和产出的基本核算，则缺乏以这种核算为基础的总体评估。在许多情况下，企业在招收录用人员时不考虑成本高低，在人员使用和岗位安排上不考虑是否适当，是否发挥了员工本身的特长和全部能力，在员工调动时也不考虑将带来的损失和所花费的代价，等等。这些问题都说明当前很有必要对人力资源经济活动进行科学的分析。

企业人力资源经济活动分析是一项应用性及实践性很强的工作，可直接为企业的劳动人事管理服务。它不仅要反映已发生的经济活动过程，而且要侧重于对未来的人力资源经济活动过程进行规划和预测，其分析结果将直接参与企业的管理与经营决策。因此企业人力资源经济活动分析侧重于向企业内部的各个管理部门提供有用的人力资源投资、成本、价值和收益信息，用来计划和控制企业的经营活动，协助高层管理者作出人力资源开发与管理的决策分析，人力资源经济活动分析属企业内部的经济分析，其中一些资料属于企业机密，不向外提供。

（二）企业人力资源经济活动分析的内容

综合目前国内外人力资源经济活动分析的研究，它的主要内容可以分为五个方面，即人力资源投资分析、人力资源成本分析、人力资源价值分析，人力资源收益分析和人力资源决策分析，见图 10-9。

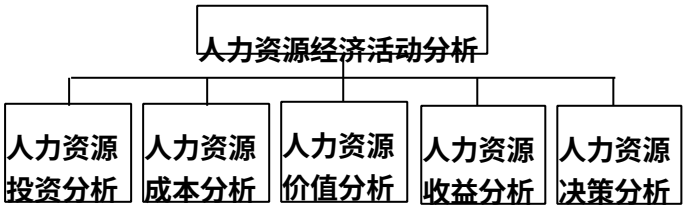


图 10-9 人力资源经济活动分析图

1.人力资源投资分析

人力资源投资是人力资①本形成的基本条件，是人力资源经济开发与管理的基础。企业人力资源投资主要包括学校教育投资、在职培训投资，卫生保健投资、人员流动投资和经济信息投资五项内容。

学校教育投资在人力资源投资中居于十分重要的地位，在职培训与学校教育相辅相成。一般他说，学校教育投资的服务对象是未来的人力资源，它侧重于增加人力资源的知识存量，而在职培训投资服务的对象是现实的人力资源，它侧重于增加人力资源的技能存量。卫生保健投资则是从人力资源的机体生理素质方面提高人力资源的质量，它决定了人力资源的健康存量的高低。知识存最、技能存量和健康存量三者构成人力资源质量存量的总和。人员流动投资本身并不直接形成人力资本，但是，由于人力资本的实现和增值

必须通过流动来完成，因此人力资源流动投资同样是人力资源投资中不可缺少的组成部分。经济信息投资主要是指有关职业和行业的经济信息投资，这些经济信息是教育、健康和人员流动投资活动不可缺少的依据，没有这些信息，人力资源的上述活动根本无法进行，而经济信息的获得是有代价的，因此经济信息投资是人力资源投资的一个重要方面。

2.人力资源成本分析

人力资源成本包括两大类：第一类是企业为了获得和开发人力资源，必须进行劳动、人事管理活动，由此付出成本代价，称之为人力资源管理成本；第二类是为了形成人力资源本身价值而付出的代价，称之为人力资源价值成本。以这两类成本为核心建立和发展起来现代人力资源会计学。应当指出，在我国企业的成本管理中，基本上忽略了人力资源管理成本这一部分，这是一个缺陷，应当在企业中强化人力资源成本意识，这对加强企业人力资源的管理具有重要意义。

3.人力资源价值分析

从经济学的意义上来说，人力资源的价值是指人力资源可能为企业提供的未来用途或服务的当前值，它反映了人力资源为企业提供效用的能力。人力资源的价值可以有两种基本表现形式：一种是个体价值，另一种是群体价值。个体价值是指某一个别劳动者可能力企业提供效用的当前值，群体价值则是作为有密切联系的一个劳动者联合体为企业提供效用的当前值。无论是个人价值还是群体价值都有货币化的计量方式和非货币化的计量方式两种度量方法。

4.人力资源收益分析

人力资源作为一种资本性资源，必然会产生收益，但人力资源的收益与其他经济资源的收益除了有共同点之外还有许多不同点。人力资源的收益具有间接性、滞后性、长效性和多效性，使得对它的统计核算与其他经济资源的统计核算有许多区别。所谓间接性是指对人力资源的投资并不直接作用于生产过程，也不直接生产物质财富，因此这种投资不能从生产过程中得到补偿，投资效益也无法直接通过物质生产过程反映出来，人力资源投资是使人力资源质量得到提高，成为经济与社会发展的推动力量，从而产生经济与社会效益。其次，人力资源投资并不全部转化为使用价值，而是有相当一部分表现在非经济方面，例如使人们教育与文化水平提高，在文化、精神、道德方面得到满足，会进一步提高劳动者的积极性，从而间接地成为经济与社会发展的动力。所谓滞后性，首先表现在这种投资周期长，导致这种投资发生效益的时间滞后，因此这种投资的回收期大大超过一般投资的回收期。所谓长效性，是指人力资源投资收益虽然要在投资后很长时间才能发生，但收益期较长，这是其他一切投资所无法比拟的。所谓多效性是指这种人力资源投资可以通过多种途径发挥作用，并产生效益，既使个人受益同时也会产生社会效益，既有经济上的收益，也有非经济上的收益。

人力资源收益分析通常包括普通教育收益分析、在职培训收益分析、卫生保健收益分析、人员流动收益分析和职业经济信息投资收益分析。

5.人力资源决策分析

企业人力资源决策包括人事费用控制决策、员工数量控制决策、人力资源获得决策、人力资源开发决策、人力资源补偿决策、员工收入分配决策等六项。

人事费用是企业成本费用的重要组成部分，随着人力资源重要性的提高，人力资源价值上升，人事费用在企业支出中所占份额越来越大。我国在传统经济体制和劳动人事管理制度下，企业很少考虑对人事费用进行核算和控制，在企业转换经营机制建立的劳动人事管理制度后，企业必须把人事费用的核算和控制放到重要位置上。企业人事费用通常包括工资性费用、福利性费用和管理性费用三大部分。

对企业员工数量进行控制，其目的在于使企业能建立一支精干的员工队伍，既有效地进行生产经营活动，同时又能充分地提高劳动生产率。

人力资源的获得是人力资源管理过程的最重要的环节之一。企业在招聘、选拔及录用人员过程中要注意各项费用的节约而且要注意不同的人力资源获得过程对企业产出的影响。也就是说，要考虑在招聘、选拔、录用员工时应使用科学的方法，如排除法、比较法、档案分析法、印象评价法、扮演评价法、考试法、关键事件法，等等，若评价方法有效，就能使企业获得最佳人选，该人选在以后的工作中也会作出较大的绩效，若评价方法不科学，企业不仅损失了招聘、选拔、录用费用，也给企业将来的工作造成损失。

人力资源开发主要包括对人力资源的教育与培训，以利其业务能力的提高和科学恰当地使用。在实施培训中首先要考虑企业培训的需要，由此可确定培训的内容、目标及其影响因素；其次要进行培训方法和培训程序的设计；第三是对培训效果的评价；第四是对培训目标达成情况的分析。以上这些内容的实施都要花费一定的代价。目前有的企业认为人力资源开发起不了多大作用，所以不愿意对人力资源的开发进行投资，有的企业认为人力资源的开发能提高企业员工的素质，但对企业的利润没有提高甚至减少企业的利润，还有的员工在接受培训后离开了本企业给企业造成损失，使企业管理者用于人力资源开发的资金投入能否获得一定效益存有相当大的怀疑。对于这些问题，一方面可以利用投资学的差量分析法、净现值法或投资回收期法来具体研究人力资源开发投资的收益情况，同时也应采用相应的政策留任培训后的员工。

人力资源的补偿与分配的决策，是指在企业拥有一定量人力资源的情况下，如何科学地合理地使用这些资源保持人力资源与实际的工作需要相匹配，如何安排企业工种结构，提高人工利用效率，如何合理确定员工的劳动报酬，随着员工生产操作熟练程度的提高，员上对增加工资的要求越加强烈，企业员工的工资应当增加多少，增加工资后企业的效益是否会受影响，所有这些问题都是需要企业人事部门认真研究的。

第十一章　企业经营战略实施与控制

第一节　企业经营战略实施的基本模式

一、企业经营战略实施的含义

企业经营战略在未实施之前只是纸面上的或人们头脑中的东西，而企业战略的实施是战略管理过程的行动阶段，因此它要比战略的制订重要千百倍。在将企业战略转化为战略行动过程中，有四个相互联系的重要阶段。

（一）战略发动阶段

在这一阶段中，企业领导人要研究如何将企业战略的理想变为企业大多数员工的实际行动，调动起大多数员工实现新战略的积极性和主动性，这就要求对企业各级干部及广大员工进行培训、宣传及耐心细致的思想教育工作，逐步向全体职工灌输新思想、新观念，要提出新的口号和新的概念，批评某些不利于战略实施的旧观念和旧思想，以使大多数人逐步接受这一新战略。对于一个新的战略，在开始实施时相当多的人会产生各种疑虑，而一个新战略往往要将人们引入到一个全新的境界，如果员工们对新战略没有充分的认识和理解，它就不会得到大多数员工的充分拥护及支持。因此，战略的实施是一个发动群众的过程，要向群众讲清企业内外环境变化给企业带来的机遇和挑战，旧战略存在的各种弊病，新战略的优点及存在的风险等，使大多数员工能认清形势，认识到实施新战略的必要性及迫切性，树立信心，打消疑虑，为实现新战略的美好蓝图而努力奋斗。在发动群众过程中要努力争取战略的关键执行人员的理解和支持，若有个别干部对新战略不理解或不支持，企业领导人要考虑机构及人员的人事调整问题以扫清实施战略的障碍。

（二）战略计划阶段

将企业经营战略分解成几个战略实施阶段，每个战略实施阶段都有分阶段目标，相应地有每个阶段的政策措施、部门策略及相应的方针等。要订出分阶段目标的时间表，要对各分阶段目标进行统筹规划、全面安排，并注意各阶段之间的衔接。对于远期阶段的目标及方针可以概略一些，但对于近期阶段的目标及方针则应尽量详尽些。对战略实施的第一阶段更应使新战略与旧战略有较好的衔接，以减少阻力和摩擦，其第一阶段的分目标及计划应更加具体化和操作化，应制定年度目标、部门策略、方针与沟通等措施，使战略最大限度地具体化，变成企业各部门可以操作的具体业务。

（三）战略实施阶段

企业经营战略的实施主要与下述六个因素有关，即：各级领导人员的素质及价值观念；企业的组织机构；企业文化；资源结构与分配；信息沟通；控制及激励制度。通过这六项因素使战略真正进入到企业日常的生产经营活动中，成为制度化的工作内容。

（四）战略的控制与评估阶段

战略是在变化的环境中实践的，企业只有加强对执行战略过程的控制与评价，才能适应环境的变化，完成战略任务。这一阶段主要是建立控制系统、监控效益和评估偏差、控制及纠正偏差等三方面工作。**二、企业经营战略实施的基本原则**

在企业经营战略的实施中会遇到许多在制订战略时未估计到或不可能完全估计到的问题，在战略实施中有三个基本原则，以作为实施企业经营战略的基本依据。

（一）适度的合理性原则

由于经营目标和企业经营战略的制订过程中，受到信息。决策时限以及认识能力等因素的局限，对未来的预测不可能很准确，所制订的企业经营战略也不可能是最优的，而且在战略实施过程中由于企业外部环境及内部条件的变化较大，情况比较复杂，因此只要在主要的战略目标上基本达到了战略预定的目标，就应当认为这一战略的制订及实施是成功的。在客观生活中不可能百分之百地完全按照原先制订的企业战略行事，因此战略的实施过程不是一个简单地机械执行的过程，而是需要执行人员大胆创造，大量革新，因为新战略本身就是对旧战略以及与旧战略相关的文化、价值观念的否定，没有创新精神，新战略就得不到贯彻实施。因此，战略实施过程也可以是对战略的创造过程。在战略实施中，战略的某些内容或特征有可能改变，但只要不妨碍总体目标及战略的实现，就是合理的。

另外，企业经营目标和战略总是要通过一定的组织机构分工实施的，也就是要把庞大而复杂的总体战略问题分解为具体的、较为简单的、能予以管理和控制的问题，由企业内部各部门.以至部门的各基层组织分工去贯彻实施，组织机构是适应企业经营战略的需要而建立的，但一个组织机构一旦建立就不可避免地要形成自身所关注的问题及本位利益，这种本位利益在各组织之间以及和企业整体利益间发生一些矛盾和冲突，有时也是不可避免的，为此企业高层领导要做的工作是对这些矛盾冲突进行协调以至折衷、妥协，以寻求能为各方面所接受的解决办法，而不可能离开客观条件去寻求所谓的绝对合理性。只要不损害总体目标和战略的实现，还是可以容忍的，即在战略实施中要遵循适度的合理性原则。

（二）统一领导、统一指挥的原则

对企业经营战略了解最深刻的应当是企业高层领导人员，一般说来，他们要比企业中下层管理人员及一般员工掌握的信息要多，对企业战略的各个方面要求及相互关系了解得更全面，对战略意图体会最深，因此战略的实施应当在企业高层领导人员统一领导、统一指挥下来进行，只有这样其资源的分配，组织机构的调整、企业文化的建设、信息的沟通及控制，激励制度的建立等各方面才能相互协调、平衡，才能使企业为实现战略目标而卓有成效地运转。

同时，要实现统一指挥的原则，要求企业每个部门能接受一个上级的命令，但在战略实施中所发生的问题，能在小范围、低层次解决的问题，不要放到更大范围、更高层次去解决，这样做所付出的代价最小，因为越是在高层次的环节上去解决问题，其涉及的面越大，交叉的关系也越复杂。当然其代价也就越大。

这些原则看起来简单，但在实际工作中，由于企业缺少自我控制及自我调节机制或这种机制不健全，因而在实际工作中经常违背这一原则。

（三）权变原则

企业经营战略的制订是基于一定的环境条件的假设，在战略实施中，事情的发展与原先的假设有所偏离是不可避免的，战略实施过程本身就是解决问题的过程，但如果企业内外环境发生重大变化，以致原定战略的实现成为

不可行，显然这时需要把原定的战略进行重大的调整，这就是战略实施的权变问题。其关键在于如何掌握环境变化的程度，如果当环境发生并不重要的变化时就修改了原定战略，这样容易造成人心浮动，带来消极的后果，缺少坚韧毅力，最终只会导致一事无成，但如果环境确实发生了很大变化而企业又不能及时作出反应，仍坚持实施已定战略，将最终导致企业破产，因此关键在于如何衡量企业环境的变化。

权变的观念应当贯穿于战略管理的全过程，从战略的制订到战略实施，权变的观念要求识别战略实施中的关键变量，并对它作出灵敏度分析，提出当这些关键变量的变化超出一定的范围时，原定的战略就需要调整，并准备相应的替代方案，即企业应对可能发生的变化及其对企业造成的昏果，以及应变替代方案，都要有足够的了解和准备，以使企业有充分的应变能力。当然，在实际工作中，对关键变量的识别和启动机制的运行都是很不容易的。

三、企业经营战略实施的模式

在西方企业经营战略实践中，战略实施有五种不同的模式：

（一）指挥型

这种模式的特点是企业总经理考虑的是如何制订一个最佳战略的问题。在实践中，计划人员要向总经理提交企业经营战略的报告，总经理阅后作出结论，确定了战略后，向企业高层管理人员宣布企业战略，然后强制下层管理人员执行。

这种模式的运用要有以下约束条件：

1.总经理要拥有较高的权威，靠其权威通过发布各种指令来推动战略的实施。

2.本模式只能在战略比较容易实施的条件下运用。这就要求战略制定者与战略执行者的目标要比较一致；战略对企业现行运行系统不会构成威胁；企业组织结构一般都是高度集权式的体制；企业环境稳定，能够集中大量信息，多种经营程度低；企业处于强有力的竞争地位，资源较宽松。

3.本模式要求能够准确有效地收集信息并能及时地汇总到总经理手中，因此，它对信息条件要求较高。这种模式不适应高速变化的环境。

4.本模式要有较客观的规划人员。因为在权力分散的企业中，各事业部常因强调自身利益影响了总体战略的合理性。因此，企业需要配备一定数量的有全局眼光的规划人员来协调各事业部的计划，使其更加符合企业的总体要求。

这种模式的缺点是把战略制订者与执行者分开，即高层管理者制订战略，强制下层管理者执行战略，因此，下层管理者缺少执行战略的动力和创造精神，甚至会拒绝执行战略。

（二）变革型

这种模式的特点是企业总经理考虑的是如何实施企业战略。战略实施中，总经理本人或在其他方面的帮助下要对企业进行一系列变革，如建立新的组织机构，新的信息系统，变更人事，甚至兼并或合并经营范围，采用激励手段和控制系统以促进战略的实施，为进一步增加战略成功的机会，企业领导者往往采用以下三种方法。

1.利用新的组织机构和参谋人员向全体员工传递新战略优先考虑的战略

重点是什么，把企业的注意力集中于战略重点所需要的领域中。

2.建立企业的战略规划系统、效益评价系统及控制系统，采用各项激励政策以便支持战略的实施。

3.充分调动企业内各部分人员的积极性，争取各部分人对战略的支持，以此来保证企业战略的实施。

这种模式在许多企业中比指挥型模式更有效，但这种模式并没有解决指挥型模式存在的如何获得准确信息的问题，各事业单位及个人利益对战略计划的影响问题以及战略实施的动力问题，而且还产生了新的问题，即企业通过建立新的组织机构及控制系统来支持战略实施的同时，也失去了战略的灵活性，在外界环境变化时使战略的变化更为困难，从长远观点看，在环境不确定性大的企业，应避免采用不利于战略灵活性的措施。

（三）合作型

这种模式的特点是企业总经理考虑的是如何让其他高层管理人员从战略实施一开始就承担有关的战略责任。为发挥集体智慧，企业总经理要和其他企业高层管理人员一起对企业战略问题进行充分讨论，形成较为一一致的意见，制订出战略，再进一步落实和贯彻战略，使每个高层管理者都能在战略的制订及实施过程中作出各自的贡献。

协调高层管理人员的形式多种多样，如有的企业成立有各职能部门领导参加的“战略研究小组”，专门收集在企业战略问题上的不同观点，并进行研究分析，在统一认识的基础上制订出战略实施的具体措施等。总经理的任务是要组织好一支合格胜任的制订及实施战略管理人员队伍，并使他们能很好地合作。

合作型模式克服了指挥型模式及变革型模式存在的两大局限性，使总经理接近一线管理人员，获得比较准确的信息。同时，由于战略的制订是建立在集体智慧的基础上的，从而提高了战略实施成功的可能性。

该模式的缺点是由于战略是不同观点、不同目的的参与者相互协商析衷的产物，有可能会使战略的经济合理性有所降低，同时仍存在着谋略者与执行者的区别，仍未能充分调动全体员工的智慧及积极性。

（四）文化型

这种模式的特点是企业总经理考虑的是如何动员全体员工都参与战略实施活动，即企业总经理运用企业文化的手段，不断向企业全体成员灌输这一战略思想，建立共同的价值观和行为准则，使所有成员在共同的文化基础上参与战略的实施活动。由于这种模式打破了战略制订者与执行者的界限，力图使每一个员工都参与制订及实施企业战略，因此使企业各部分人员都在共同的战略目标下工作，使企业战略实施迅速，风险小，企业发展迅速。

文化型模式也有局限性，表现为：

1.这种模式是建立在企业职工都是有学识的假设基础上的，在实践中职工很难达到这种学识程度，受文化程度及素质的限制。一般职工（尤其在劳动密集型企业中的职工）对企业战略制订的参与程度受到限制。

2.极为强烈的企业文化，可能会掩盖企业中存在的某些问题，企业为此也要付出代价。

3.采用这种模式要耗费较多的人力和时间，而且还可能因为企业高层领导不愿放弃控制权，从而使职工参与战略制订及实施流于形式。

（五）增长型

这种模式的特点是企业总经理考虑的是如何激励下层管理人员制订及实施战略的积极性及主动性，为企业效益的增长而奋斗。即总经理要认真对待下层管理人员提出的一切有利于企业发展的方案，只要方案基本可行，符合企业战略发展方向，在与管理人员探讨了解决方案中的具体问题的措施以后，应及时批准这些方案，以鼓励员工的首创精神。采用这种模式，企业战略不是自上而下地推行，而是自下而上地产生，因此总经理应具有以下的认识：

1.总经理不可能控制所有重大的机会和威胁，有必要给下层管理人员以宽松的环境，激励他们帮助总经理从事有利于企业发展的经营决策。

2.总经理的权力是有限的，不可能在任何方面都可以把自己的愿望强加于组织成员。

3.总经理只有在充分调动及发挥下层管理者积极性的情况下，才能正确地制定和实施战略，一个稍为逊色但得到人们广泛支持的战略，要比那种‘ 最佳 ” 的却根本得不到人们热心支持的战略有价值得多。

4.企业战略是集体智慧的结晶，靠一个人很难作出正确的战略。因此，总经理应坚持发挥集体智慧的作用，并努力减少集体决策的各种不利因素。

在 20 世纪 60 年代以前，企业界认为管理需要绝对的权威，这种情况下，指挥型模式是必要的。

60 年代，钱德勒（Chandler）的研究结果指出，为了有效地实施战略，需要调整企业组织结构，这样就出现了变革型模式。合作型、文化型及增长型三种模式出现较晚，但从这三种模式中看出，战略的实施充满了矛盾和问题，在实施过程中只有调动各种积极因素，才能使战略获得成功。上述五种战略实施模式在制定和实施战略上的侧重点不同，指挥型及合作型更侧重于战略的制定，而把战略的实施作为事后行为，而文化型及增长型则更多地考虑战略的实施问题。实际上，在企业中上述五种模式往往是交叉或混合使用的。

图 11-1 7-S 模型图

在实践中，美国的彼德斯（Peters）和沃特曼（Waterman）提出 7-S 模型（见图 11-1），这个模型强调在战略的实施过程中，要考虑企业整个系统的状况，即既要考虑到企业的战略、结构和体制三个硬因素，又要考虑到作风、人员、技能和共同价值观四个软因素，只有这 7 个因素相互很好地沟通和协调的情况下，企业战略才能获得成功。

第二节 企业经营战略计划

一、企业经营战略计划的概念

什么是计划，计划是一种正确地决定组织如何实现自己目标的一种结果，它告诉管理者和执行者未来的目标是什么，要采取什么样的行动来达到目标，要在什么期限内达到这种目标，以及由谁来执行这种行动。任何完整的计划都包含上述全部内容，因此计划是对未来行动方案的一种说明。

什么是计划工作？计划工作是各级管理者所要完成的一项劳动。即计划工作是一种预测未来、设立目标、决定政策、选择方案的连续过程，以期能够经济地使用现有资源，有效地把握未来的发展，获得最大的组织成效。由此可见计划与计划工作是有严格区别的。计划是一种结果，它是计划工作所包含的上述一系列活动完成之后才产生的，即计划工作要根据搜集到的信息加以科学地分析，正确地预测未来，根据预测的结果和现在的条件设立组织未来的目标，确定达到目标的一系列政策和方法，最后才能形成一个完整的计划。

什么是企业经营战略计划？企业经营战略计划是将企业视为一个整体，为实现企业经营战略目标而制订的长期计划，安索夫认为，战略计划与一般意义上的长期计划有两点本质区别：

（一）战略计划与长期计划各自对未来的看法不同

在长期计划中，企业根据历史发展的数据，运用外推法便可以预测出未来的情况。同时，企业的高层管理者一般认为未来的效益应该而且一定会比过去的效益好，结果，高层管理者往往向中低层管理者压指标，制订出企业实际上很难完全实现的最佳目标。在战略计划中，企业并不认为未来是可以用外推法预测出来的，也不认为未来一定会比过去有所改善，而是需要经过认真的分析后再作出决策。在战略计划中企业一般要进行环境变化前景分析，产品与市场的竞争分析，行业竞争结构分析，企业优势分析，找出企业目标与现实之间的差距，明确企业生产经营的方向，有时还需进行多种经营战略分析，确定企业可以进入的新的经营领域的机会，以求得企业经营的平衡性。

（二）战略计划与长期计划的工作过程不同

在长期计划工作过程中，企业首先要运用外推法预测未来计划期内的综合指标，然后确定目标，并将目标分解到行动项目、预算和利润计划之中，最后由企业的相关单位执行。在战略计划工作过程中，企业首先要进行战略分析，谋求企业发展前景与战略目标的动态平衡，形成战略。然后企业将战略目标分解为几个战略阶段去实现，每个战略阶段都有自己的阶段分目标，根据这些分目标要分别设立作业项目和预算，由企业相关单位去执行。与此同时，企业还有总的战略项目和总预算，由企业的监督及控制系统去贯彻执行，以保证企业各战略阶段及阶段分目标不致偏离所设计的战略目标。

由以上两点可以看出，长期计划适用于稳定的环境或可预期的环境，而战略计划可应付环境的突变。

二、企业经营战略计划的目的

多年来，西方战略管理学家对企业战略计划的目的有不同的认识。罗尼（C.W. Roney）指出，一个企业的计划有两个目的，一是要降低企业风险的保护性目的，要做到这一点，企业就要考虑减少周围的不确定因素，分析对比采取战略行动的后果；二是要提高企业成功程度的保证性目的。此外，还有的战略管理学家认为计划还有协调等方面的目的。美国战略管理学教授斯但纳（G. A. Steiner）则认为，一个战略计划系统可以有多种目的，如：①改变企业的经营方向；②加速增长，改进获利能力；③淘汰经营效益差的单位或业务；④将资源集中在重要的项目上，或将资源分配到最有潜力的领域里；⑤为高层管理人员提供质量较高的信息，以便他们作出满意的决策；⑥为企业预算与作业计划提供参考性框架；⑦对企业的机会与威胁进行分析，使高层管理人员根据企业的实力与弱点更好地认识企业的潜能；⑧建立完善的信息沟通体系，进行有效的内部协调活动；⑨控制企业的生产作业活动；⑩培训管理人员，让他们更好地了解企业所面临的环境变化，提高企业适应环境的能力。斯但纳认为这些目的之间并不互相排斥，而是具有一定的内在联系的，其中，有的目的可能是其他一些目的的子目的，而有的目的只是反映了战略计划总体系统中某些组成部分的要求。

在中国企业中制订经营战略计划的目的更加侧重于明确战略目标、实施战略及有效地分配资源上，作者于 1991 年向北京及天津等地的 36 家国有企业进行调查，并与日本 1982 年的 110 家企业调查结果进行比较，见表 11-1。

表 11-1 中日两国企业制订战略计划的动机排序比较表

项目	中国	日本
1.明确战略目标	1	1
2.在长期预测的基础上作决策	5	3
3.有效地分配资源	3	5
4.上级主管部门的规定	4	—
5.更好地实施战略	2	4
6.探讨战略更新基本问题	6	2

注：表中数字为排序号。日本是 1982 年 110 家企业调查，中国是 1991 年 36 家国有大中型企业调查。

由表 11-1 看出，两国企业都将“明确战略目标”放在制订战略计划动机的首位，说明对战略目标的重视。同时，日本企业侧重于战略的革新和对决策的改进方面，而中国企业则把制订战略计划作为更好地实施战略和有效地分配资源方面的手段，中国企业为“完成上级主管部门的规定”也占有一定比例，说明我国国有大中型企业尚未完全摆脱政府的干预。

三、企业经营战略计划的作用

（一）战略计划是高层管理者指挥的依据，同时战略计划工作也是所有管理人员的职能

高层管理者在战略计划工作结束之后，工作并没有结束，还要根据战略计划进行指挥，他们要分派任务，要根据任务确定下级的权力和责任，要促

使企业中的全体人员的活动方向趋向于一致而形成一种实施战略所需要的巨大的组织化的行为，以保证达到战略计划所设定的目标。

同时，战略计划工作是企业各层次上所有管理人员工作的一个职能，即每个管理人员都应参与制定和实施战略计划，只不过参与的程度因其所在管理层次与重要程度不同而异。因此，管理人员既是战略计划工作者，同时又是战略计划的组织者和指挥者，从这个意义上讲，战略计划工作是每个管理人员的职能，起着指挥战略管理、联系和协调战略管理与作业管理之间关系的作用。

（二）战略计划是防止将来不确定性的手段

未来的情况是变化的，尤其在当前世界是处于急剧变化的时代，国内的社会也在变革，技术在革新，人们的价值观念也在变化，战略计划是预期这种变化并且设法适应变化、消除对企业造成不良影响的一种有效手段。战略计划是针对未来的，因此战略计划制订者必须要对未来的变化进行预测，估计出未来情况的变化将对达成战略目标产生何种影响，在变化确实发生时应该采取什么对策，并制定出一系列备选方案，一旦出现变化就可以及时采取措施，不至于无所适从。尽管有些变化是无法事先预知的，尤其战略计划是一种长期计划，这种不确定性就会更大，这种不确定性的情况有可能是由于人们掌握信息的有限性，也可能是不可预见的偶然因素引起的，但这并没有否认战略计划的作用，通过战略计划工作，进行科学的预测可以把未来的风险减少到最低限度。

（三）战略计划是减少浪费提高效益的方法

战略计划工作如同一般计划工作一样，其重要任务之一就是使企业的未来各项活动均衡发展，对战略计划认真进行研究将能够清除不必要的活动所带来的浪费，避免在未来的活动中由于缺乏依据而进行轻率判断所造成的损失。有了战略计划，企业中的各成员的努力将合成一种组织效应，这将大大提高工作效率从而带来经济效益。战略计划工作还有助于用最短的时间完成工作，减少迟滞和等待时间，促使各项工作能够均衡稳定地发展。有了战略计划，使企业的可用资源能充分发挥作用，并能尽量利用一切可以利用的企业外的资源，从而降低成本。

（四）战略计划是管理者进行控制的基础

战略计划包括建立战略目标及各个战略阶段的分目标，这些目标或指标将被用来进行控制，也许有些目标或指标还不能直接地在控制职能中使用，但战略计划却提供了一个标准或基础，控制的所有标准几乎部源于计划。计划职能与控制职能具有不可分离的联系，战略计划的实施需要有战略控制活动给予保证，在控制活动中发现偏差，又促使管理者进一步修订计划，建立新的目标，实施新的战略计划。

四、制定企业经营战略计划的工作方式

制定企业经营战略计划的工作一般有以下四种：

（一）自上而下的方法

实施集权制的企业在采用这种方式制定计划时，一般由企业总部的高层管理人员制定企业总体战略计划，然后各个部门再根据自己的实际情况及总部要求进一步发展这一计划。实行分权制的企业一般是由公司总部向各事业

部提出计划指导书，要求他们制定详细计划，公司总部检验与修改这些计划之后，再将计划返还各事业部去执行。

这种方法的显著特点是企业高层管理人员决定整个企业经营方向，并对各事业部或各部门提出如何达到这一方向的具体指导。这样，企业高层管理人员可以集中精力去思考经营方向，制定战略目标和战略。其不足之处是，高层管理者可能因没有经过深思熟虑对下级各部门不能提出详尽的指导，而且有可能因指挥不当而打乱了目前企业执行的计划。

（二）自下而上的方法

总部高层管理人员对事业部的计划不给予任何指导，只要求各事业部提交计划，各部根据所掌握的环境和市场信息以及内部资源情况，检验和平衡事业部的计划，最后给以确认。

这种方法的优点是企业高层管理者对事业部没有具体指导，这样各事业部感到在计划中约束较少，从而提出较完善的战略计划，同时也给各事业部提供了制定战略计划的机会。不足之处是，有些习惯于自上而下指导方式的事业部管理人员会感到无所适从，从而影响计划的完整性和综合性。

（三）上下结合的方法

在制定计划的过程中，企业总部的直线管理人员以及事业部的管理人员都参与有关战略计划制定的对话，通过讨论，高层管理人员往往会改变或调整原定的战略目标或战略，企业总部与事业部的参谋辅助人员常在一起讨论计划的变化，并向总经理推荐适当的战略。

这种方法多为分权制企业所采用，其最大优点是可以产生出较好的协调效果，从而企业也可以用较少的时间和精力形成更具创造性的计划。

（四）设立特别小组的方法

企业的高层管理人员组成一个战略计划小组，由总经理负责，共同研究企业所面临的问题，这个小组的工作内容与成员构成都有很大的灵活性，可以因企业遇到问题的不同而采取各异的措施。

一般来讲，小型集权制企业多乐于采取这种方法，有的大型的分权制企业也可能采取这种方式。在企业里，如果总经理与计划小组成员间关系好，这种方法可以有很大的成效，如果总经理过份注意个人权威，则不可能取得良好效果。

中国企业制定经营战略计划的工作方式大多数采用自上而下的方法，因为中国相当多的企业目前仍然采用直线职能制的组织形式，权力集中于经理本人或几个最高层管理人员手中，因此一般都是由企业高层管理人员制定了企业总体战略的框架，明确了企业经营战略思想，然后再要求各部门根据自己的实际情况及总部的要求进一步发展这一战略计划。作者于 1991 年调查了中国 57 家企业制订战略计划的工作方式，并与日本 1982 年调查的 110 家企业制订战略计划的工作方式作对比，见表 11.2。由表中看出，日本企业制定战略计划的工作方式大多是采用上下结合的方式，战略计划的制订主要是由计划部门和部分职能部门及参谋部门参加，而管理委员会在审议中起主要作用，它是日本企业最高管理层中一个十分重要的集体决策实体，最终决策也是由管理委员会或者由常务董事做出的。中国企业经营战略计划的绝大部分由计划部门提出，在审议中事业部或职能部门的管理层与企业少数高层常务负责人起着重要的作用，某些事业部和职能部门管理者也起着一定作用，最终决策大多由厂长（经理）等少数企业高层管理者做出。表 11-2 中日两国企

业制订战略计划的工作方式比较

部　门	制订战略计划		审议战略计划		最终决策	
	中国(%)	日本(%)	中国(%)	日本(%)	中国(%)	日本(%)
1.企业计划部门	86.8	79.0	2.63	11.0	0	0
2.事业或职能部门	26.3	45.0	15.8	7.0	0	0
3.企业参谋部门	0	22.0	14.6	5.0	0	0
4.专门组织的工作小组	0	5.0	23.7	2.0	0	0
5.长期计划委员会	—	5.0	—	14.0	—	0
6.事业或职能部门最高管理层	5.26	—	47.4	—	5.26	—
7.总经理和部门主管会议	—	1.0	—	24.0	—	2.0
8.专职常务负责人组成的管理委员会	—	1.0	—	51.0	—	39.0
9.少数企业最高管理者组成的管理委员会	5.26	1.0	39.5	18.0	55.3	13.0
10.经营董事或总裁(厂长或经理)	5.26	2.0	7.9	2.0	57.9	38.0
11.董事会	—	0	—	3.0	—	13.0
12.董事会	—	0	—	0	—	2.0

注：中国数据为 1991 年作者对 57 家国有大中型企业调查。

日本数据为 1982 年对 110 家日本企业的调查（[日]小野丰广著，吕梦仙等译，《日本企业战略和结构》，冶金工业出版社，1990 年 8 月。）

五、全业经营战略计划工作步骤

一个完整的战略计划工作一般需要三个步骤才能完成，即：确定战略目标，制定各事业部的战略方案；确定各职能部门的任务及策略；资源分配及资金预算。

（一）确定战略目标，制定各事业部的战略方案

战略计划工作的第一步是确定战略目标，企业总部的经理与事业部的经理之间要进行初步的讨论，共同商讨企业的战略目标。在对话的基础上，企业总部为事业部经理制定本事业部的战略计划规定了一定的方向，然后，各事业部根据自己的实际情况制定出本事业部的战略方案，详细说明各事业部所确定的经营活动范围和目标，提出经营战略与实施方案。战略方案制定以后，事业部经理要向企业总部高层管理人员提交自己的经营目标与战略以及贯彻实施计划，最后由企业总部来平衡，以减少各事业部之间相互竞争的风险。最后，企业总部在均衡配置企业各项资源基础上，阐明企业的总体战略目标。

（二）确定各职能部门的任务及策略

当各事业部的战略确定之后，事业部门的经理要与其职能部门的经理共同研究今后凡年贯彻事业部战略的具体计划，要基本上明确各职能部门的目

标，如销售目标及利润目标，明确完成计划的项目、范围、时间和数量，同时要制订出各职能部门的策略。在以上各项工作完成之后，事业部经理要把各职能部门的目标及策略加以协调和平衡，明确事业部工作的重点。

（三）资源分配及资金预算

明确了各事业部的战略及工作重点以后，企业总部要决定资源分配及安排资金预算。资源分配的原则在很大程度上取决于企业总部最高管理层的战略思维与企业当前的经营重点，如果总部与事业部之间有很好的沟通，在企业的发展方向上有基本的共识，其资源分配一般不会出现大的冲突，企业总部要考虑满足每个事业部对资源的要求，也需要有全盘的考虑，确保其总体平衡。企业总部为了满足竞争及抓住机遇的需要，资源分配要有一定的灵活性，以便更灵活地运用及有效发挥这些资源的作用，使企业得到更好的发展。

一般来讲，财力资源是企业组织中最基本最活跃的资源，它可直接或间接转化为其他资源。企业在经营战略实施的过程中，希望各种资源分配到最能支持战略获得成功的部门或经营单位去，但在实践中，常常会遇到一些影响资源分配的因素，常见的有资源保护机制、个人价值偏好、互惠的政治交易、战略的确定性及战略的不完整性等。

1.资源保护机制。在西方企业中，人、财、物等资源都有专门部门负责开发、保护和节约，企业战略虽然已指出了急需资源的单位，但由于资源分配对目标的影响是间接的，不能清楚地看到战略实施的最终结果，因此部门管理人员在他们权力范围内总是唯恐资源分配上出差错，总是害怕浪费稀缺的资源而不肯把资源分配到战略最需要资源的部门中去。

2.个人价值偏好。主管资源分配的管理人员个人的价值观念对于资源分配面、分配数量及分配时间都有很重要的影响，这种影响有时不易觉察。当这些人的个人价值观念与企业经营战略一致时，资源分配便会按照战略预期的设想进行，如果不一致，资源分配便会出现人为的障碍。

3.互惠的政治交易。企业内部的各种矛盾冲突，往往会使为战略目的而进行的资源分配复杂化，不同的利益集团私下相互提供好处的作法，往往会加速或阻碍资源分配。当重大战略决策有利于某些部门，这些部门的管理人员会积极支持该项决议获得批准，以取得资源，如果这些决策不利于他们，管理人员的政治交易会压倒理智的判断，他们会结成各式各样的联盟，影响决策方向，使资源分配方案得不到落实。

4.战略的不确定性。新的战略的实施结果难以确定，因此资源分配人员往往有“等着瞧”的思想，他们往往愿意进行比较安全可靠的短期资源分配，而不愿进行长期资源分配。

5.战略的不完整性。有的企业经营战略过于空泛，职能部门无法按照此战略分配资源，结果每次资源分配时都要重新研究资源使用的方向和可能产生的效果，既费时又费力。

上述五种因素都使企业经营战略与实际资源分配严重脱节，而具体执行部门由于缺少必要的资源，不能保证战略的贯彻执行。为理顺战略与资源分配的关系，应建立有效的资源分配系统，主要有以下四项工作：

1.按照战略计划分配资源。战略计划规定了主要的战略措施的性质、过程及步骤，在总计划下还应有具体计划，计划中的每个项目都应有明确的起止日期及资源的投入量，这些具体的步骤及项目计划保证了资源分配的稳定。但在实践中，战略计划实施是一个动态过程，因此资源分配要有一定的

灵活性，允许适当地变化，如在战略前景不甚明确时，则在资源分配计划中要留有一定余地；在战略计划实施过程中，发现某些战略措施与实际情况不符，可将该项措施退回最初批准音，进行重新评审。同时资源分配计划也要定期进行阶段性评审以保证资源分配的正确及顺利进行。

2.明确资源与战略的关系。企业要规定每项资源分配都应提交书面说明，阐明该项资源分配对现行战略实施的影响，主管部门如果认为该项分配无助于现行战略的实施，可以否定这个计划。这样做可以达到两个目的：一是保证资源分配的计划是根据战略实施的要求而制定的；二是迫使管理人员在资源分配计划中考虑战略问题，促使他们将日常工作与战略实施结合起来。

3.制定有关政策。为了加强指导，企业要用一定的政策来约束资源分配的随机性，任何与政策相违背的建议一般都不予考虑。企业总部在制定政策时要认真调查研究，在全面考虑各个经营单位的不同情况下，企业要制定出一般性的政策，同时还制定出针对个别具体问题的政策，使得各部门有章可循，有法可依。

4.下放一定的资源分配权。每项战略措施都有自己的预算，甚至要成立项目的临时性组织，企业总部在对各项战略措施所需资源进行分配以后，同时提出各项战略措施应完成的数量、质量及时间要求。至于每个项目内部的资源分配决定权应当下放到负责各项战略措施的实施单位中去，以使战略计划与投资紧密结合起来。

在处理资源分配与战略的关系上.以上四项工作应视企业具体情况来展开。但当资源分配方案确定以后，应立即作出资源分配预算，不能在战略已经提出的情况下，长期没有落实资源分配的方案，那样，人们会把战略只看成是美好的愿望，而实际却把资源用于日常的生产经营活动。

预算是数字化了的战略计划，是企业各种计划的综合反映，预算有三个特点：①每项预算都可以进一步分解成为几个职能部门的工作指标，例如直接人工预算一项可以分解成招工人数、顶计工资额、加班工资预算、病休等指标，企业中生产管理、人事、财务等部门都要参与这方面工作；②各项预算间存在着密切的内在联系，一个要素发生变化，便会影响到另外的要素，如减少库存可能会对生产率和劳动产生影响；③预算过程是一个动态过程。

预算将战略计划转化力行劝计划，其步骤为：

（1）计划阶段。企业不能只根据以往的绩效作预算，而应根据所定战略的具体细节来制定，在顶算编制过程中企业应利用制定战略时所用的有关未来的信息。

（2）协调阶段，在这个阶段中.预算的各个要素应相互衔接，保证一致，预算的协调实际上是在不同职能和作业之间进行沟通，使管理人员认识到整个过程中各个要素的相互作用，一个完善的预算可以保证各部门工作的协调，形成全面的一致。

（3）控制阶段。控制是战略实施的重要组成部分，预算在控制中起着沟通的作用，它向各级管理部门提供有关的信息，预算是一种有关未来的期望值，现实中的预算往往与未来的实际有某些出入，企业可根据以往的经验及时调整、修正战略。

（4）重新计划阶段。在有必要重新制定预算时，企业可吸取以往的经验及目前战略实施的教训，进一步保证整个系统的运行与企业战略目标的一

致，便要有利于进行有效控制与反馈。

总之，预算既是评估计划的重要指标，也是协调各事业部活动的主要手段，它既是计划职能的一部分，也是控制职能的一部分，下属部门的每一项活动无一不直接或间接和预算相关联。企业高层管理者要十分重视预算及预算工作，务使各事业部预算与企业总部的预算相平衡，同时也要在战略计划执行过程中随时注意预算的变化，以便更好地指导实际工作。

大型企业的战略计划工作过程，从理论上说是简单的，但从操作上看这一过程要复杂得多，一个完美的战略计划工作只有通过训练有素的经理、足够的信息、丰富的实际经验及有效的协调才能完成。

第三节 企业经营战略与组织结构

一、组织结构的基本概念

所谓组织是指为了达到某些特定目标经由分工与合作及不同层次的权力和责任制度而构成的人的集合，这一定义包含三层意思：①组织必须具有目标，因为任何组织都是为目标而存在的，目标是组织存在的前提；②没有分工与合作也不能称为组织，分工与合作的关系是由组织目标限定的；③组织要有不同层次的权力与责任制度，这是由于分工之后，就要赋予每个部门乃至每个人相应的权力和责任，以便于实现组织的目标。

所谓结构，是一个系统的构成形式，是系统内部以一定性质、一定数量的各个要素按照一定的关系进行排列组合的方式。所谓企业组织结构，就是研究企业组织这一系统的构成形式，即目标、协同、人员、职位、职责、相互关系、信息等组织七要素的有效排列组合方式。简言之，就是把企业的目标任务分解为职位，再把职位综合为部门，由众多的部门组成垂直的权力系统和水平的分工协作系统的一个整体机构。组织结构是企业的组织意识和组织机制所赖以存在的基础。企业组织结构主要是研究组织结构设计原理、企业组织的规模、企业领导组织结构、企业组织的层次结构、企业组织的职能结构和企业组织的形态结构。

二、企业经营战略与组织结构的关系

（一）企业经营战略规范着企业的组织结构

在探索企业战略与企业组织结构的关系方面，美国学者钱德勒（A.D.Chandler）作出了重要贡献，他对美国 70 家大公司，特别是通用汽车公司、杜邦公司、新泽西标准石油公司和西尔斯·罗布克公司的经营发展历史进行了研究，发现各个公司在处理战略与组织结构的关系上有一个共同的特点，即在企业选择了一种新的战略之后，由于管理人员在现行结构中拥有既得利益，或不了解经营管理问题以外的情况，或对改进企业结构的必要性缺乏认识，使得现行组织结构未能立即适应新的战略而发生变化，直到行政管理出现了问题，企业效益下降，企业才将改变组织结构问题纳入议事日程，组织结构改变以后，保证了战略的实现，企业的获利能力大幅度提高。由此钱德勒得出一个著名结论：企业组织结构要服从于战略，组织结构是为战略服务的。通用电气公司的经营发展史证明了钱德勒论断的正确性，在 20 世纪 50 年代末期，通用电气公司执行的是简单的事业部制，但那时已开始从事大规模的多种经营战略。到了 60 年代，该公司的销售额大幅度提高，而行政管理工作跟不上，造成多种经营失控，影响了利润的增长。在 70 年代初，通用电气公司重新设计了组织结构，采用了战略经营单位结构，使行政管理滞后的问题得到了解决，妥善地控制了多种经营，利润也相应得到了提高。由此看出企业组织结构一定要适应实施企业战略的需要，它是企业战略贯彻实施的组织保证。

（二）只有企业经营战略与组织结构相匹配，才能成功地实施企业经营战略

企业实施其战略中的一系列决策和实际行动总是要通过对企业内部各

级、各部门的分工和授权才能进行。这种分工与授权所形成的组织结构既可促进企业战略的实施，也可能起阻碍作用，关键在于组织结构与企业战略是否相匹配。另外，为了更清楚地阐述战略与组织结构的关系，钱德勒描绘了美国工业企业不同的历史发展阶段所产生的战略以及伴随这些战略而形成的组织结构。

1.单一经营战略

在工业发展初期，企业外部环境比较平稳，企业只要扩大生产数量，提高生产效率，便可获得高额利润，这时企业往往只生产一种产品或提供一种服务，面对一个独特的市场，在这种情况下企业常常制定出扩大生产规模的战略，在一个地区内扩大企业的产品或服务的数量。此时其组织结构往往采用传统的直线结构，其特点是所有的战略决策和业务决策高度集中，由企业所有者兼经营者一人作出，一般小型企业多采用这种结构，其优点为：便于控制全部业务活动；对产品和市场的变化反应灵敏，能迅速做出决策；激励和控制系统简便灵活。其缺点为：对业主兼经营者要求很高；不利于培养未来的管理人员；业主兼经营者忙于日常事务，无暇集中注意力于未来战略。

2.市场开发战略

随着行业的进一步发展，企业只在一个地区进行生产和销售已经不能满足企业发展的速度和需求时，企业要求将产品或服务扩展到其他地区去生产和销售，于是产生了扩大市场的战略，与此相适应企业组织要求建立职能部门，于是出现了直线职能制，其优点是：职能专业化可以提高企业效率；可对日常业务决策进行区分和授权；有利于培养职能专家；保持对战略决策的集中控制。缺点是：容易招致专业分工过细和职能部门间缺乏信息交流；各部门缺乏全局观点，不同的职能机构之间，职能人员与指挥人员之间目标不易统一，矛盾较多，最高领导者的协调工作量大，企业内部难以培养出全面管理人才；整个组织系统刚性大，分工细，反应较慢，不易迅速适应新的情况。

3.纵向一体化战略

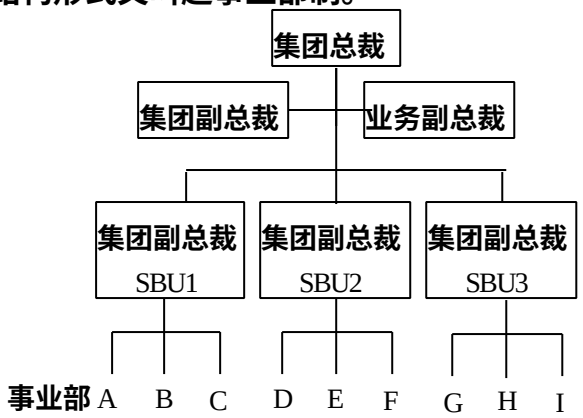
随着市场竞争的激烈，企业希望自己拥有一部分原材料的生产能力，或者拥有分销产品的渠道，从而形成纵向一体化战略，此时其生产、技术，营销等方面将具有与原业务很不相同的性质，在组织结构上也发生很大变化，出现了事业部结构，把企业的生产经营活动按照产品或地区划分而建立生产经营事业部，每个事业部都是一个利润中心，在总部的领导下，实行独立核算，自负盈亏，总公司本部与事业部相结合的格局，这是一个企业内对具有独立的产品和市场、独立的责任和利益的部门实行分权管理的一种组织形态，它必须具备三个要素：①具有独立的产品和市场，是产品责任或市场责任单位；②具有独立的利益，实行独立核算，是一个利益责任单位；③是一个分权单位，具有足够的权力，能够自主经营。企业总部要保持三方面的决策权：a.事业发展的决策权；b.有关资金分配的决策权；C.人事安排权。这种结构的优点是：把协调工作和必要的权力下放到适当的层次，有利于对环境作出快速反应；战略的制定与实施更切合于事业部的特定环境；使企业总部的最高领导摆脱了日常行政事务，可以集中精力考虑范围更广的战略决策；使各事业部经济责任明确，其事业部内仍保留职能专业化的功能；事业部是培训战略管理人员的良好场所。这种结构的缺点是：各事业部会在企业资源分配上形成不良竞争，总部和事业部的集权与分权的程度问题不易解

决；一旦处理不当可能削弱整个组织的协调一致。

4.多种经营战略

在行业进入成熟期时，企业为了避免投资或经营的风险，继续保持高额利润，企业开发出与企业原有产品不相关的新产品系列，或到其他行业里经营自己原有的产品，这时企业应根据规模和市场具体情况分别采用经营单位结构或矩阵结构。

经营单位结构（国外叫战略经营单位，缩写为 SBU）的特点是根据共同的战略因素，将若干事业部或事业部的某些部分组合成一个单位，通常是以企业经营单位所服务的独立的产品或市场部分为基础构成（见图 11-2）。这种组织结构形式又叫超事业部制。



这种结构的优点是：在战略经营单位内，各事业部具有同样的战略利害关系和产品/市场环境，它们之间容易协调一致；可以加强大型多种经营企业的战略管理和控制；有利于区别和深化公司一级和经营单位一级的计划；明确了不同经营单位的经济责任。这种结构的缺点是：企业总部与事业部之间又增加了一个管理层次；企业总部在资源分配上的不良竞争可能会增加；集团副总裁的职责难以确定：集团副总裁与事业部经理的自主程度很难确定。

矩阵结构是在原有按直线指挥系统与职能部门组成纵向垂直领导系统的基础上，又建立一个横向的以产品（项目）为中心的领导系统，两者合成一个矩阵形结构。矩阵结构在权力、绩效、责任、评价和控制上都有两个渠道，意在兼取职能专业化和产品（项目）专业化之所长，常见于拥有许多同具重大战略意义的产品或业务项目的大公司。这种结构的优点是：适于进行大量以项目为中心的经营活动；它是培训战略管理人员的良好场所；这种结构能最有效地发挥职能部门管理人员的作用；能激发创造性，利于开展多种业务项目；它使中层管理人员更多地接触企业战略问题，因而使他们增加责任感，激发了工作热情。这种结构的缺点是：项目负责人的责任大于权力，因为参加项目的每个人都来自不同部门，其隶属关系仍在原部门，项目负责人对他们工作的好坏没有足够的激励手段与惩治手段，这些权力依然在原部门领导人手中；项目负责人和原部门负责人都对参加该项目的人有指挥权，易造成矛盾和混乱，因而必须进行横向与纵向的大量协调工作。

（三）组织结构制约着战略的制订和实施

当一个企业的组织结构已经存在时，组织中的人们总是希望组织保持稳定，因为稳定的组织能给人们以安全感，而变动则容易破坏心理上的平衡。因此人们希望维系旧的组织结构，而对新战略要求变革旧的组织结构表现出

反对、阻挠甚至对抗的制约力，这些制约力量是历史与现实、物质与心理、素质与观念、认识与情感等诸因素共同作用的结果。

1.历史的与现实的因素。组织变革需要一定的投资，而组织变革结果的不确定性和风险性，以及变革可能产生的副作用，都可能抵消变革方案的收益。即使在收益既定的情况下，如果投入的费用越高，变革遭到反对的可能性也就越大。这里，投入的费用不仅包括当前的人力、物力和财力方面的投资，还包括历史滞留下来的成本。不管一项变革有多少优点，叫人忘掉花在原有系统中的努力，由集权到分权，由集中管理到分散管理，总是有一定难度的，这就是为什么老企业比新企业面临的变革阻力更大、有经验的管理人员比年轻的管理人员更加反对组织变革的一个主要原因。历史的成本和现实的投资与不确定的收益比较的结果，往往会左右人们对待组织变革的态度。

2.物质的心理的因素。管理组织结构的变革必然要带来权力、地位和利益的调整，如国有大中型企业解体“大而全”，精干主体单位；剥离辅助生产单位及生活后勤部门等都使一些管理人员的管理跨度缩小了，职能参谋部门的指挥权被“剥夺”了，由此带来的利益损失就不仅是金钱上的，还包括社会声望和事业成就，这些因素虽然只是形成阻力的浅层原因，但在人们的觉悟水平较低的情况下，很可能导致他们从切身利益出发朴素地反对变革。无形的心理因素也往往会对组织变革形成潜在抵制。变革的阻力有时被解释为人的惰性，或者更准确他说它是来源于人们求稳定和求安全的心理，组织结构的变革，需要人们放弃一套熟悉的习惯思维方法和固定的工作程序，这样可能会带来混乱和不安、压力与紧张。

3.素质的和观念的因素。新的组织结构对管理人员的能力、素质提出了新的挑战，有些人顾虑自己的知识和技能会过时，又担心自己学不会新的知识与技能，从而力图阻止变更的发生。从思想观念上看，依赖性强的人习惯于事事向上级请示，这样他就会反对分权决策体制，控制欲望强烈的人也会从另一角度阻止分权的变革。我国由于受长期封建思想影响，小生产意识较为浓厚，它盘踞在人们头脑中，支配着人们的价值观念和基本态度，如论资排辈、干部能上不能下、惧怕和回避风险等观念和态度，往往会成为抵制组织变革的强大力量。

4.认识的和情感的因素。组织变革的阻力也有可能来自人们对变革的目的、内容和结果缺乏了解或产生误解，因此，加强沟通和交流，开诚布公地进行对话，向职工群众交底，有助于人们更好地理解变革的必要性。另外，有些管理人员在理智上虽然可能已认识到变革的需要，但感情上下能作出相应的转变，这种情感方面的阻力相对来悦是需要较长时间和很大耐心才能扭转的。群体中不成文的规范，组织本身的惯性和刚性以及某些行业的集权体制，也有可能成为组织变革的阻力。

总之，组织变革要打破旧的规章制度，改变人们多年来形成的传统惯例和行为规范，过去的一套管理程序和方法不再适用了，人们普通感到不适应、不习惯，可见制约新战略的制定和实施、阻碍和反对建立新的组织结构的力量是来自各方面的，有主观的，有客观的，有企业内在的，外在的，有群体的，个人的，而且力量大，刚性很强。由此看出，完善的、完全与经营战略相匹配的组织结构只不过是一种理想，现实的状况是企业的原有组织结构总是要对企业的新经营战略起到制约作用，这种制约作用在新战略制订过程中就有顽强的表现，直至延续到新战略整个实施过程中，因此企业新战略的制

订和实施在某种程度上要迁就企业原有的组织结构。

（四）没有企业组织结构上的重大变革，很难在战略上实现实质性的创新

在外界环境相对稳定的时期，其企业战略的调整和相应的组织结构的变革都以渐进方式进行，其战略与组织结构的匹配虽不尽完善，但也能大致做到相符合，两者矛盾并不突出。当企业面临重大的战略转折时，要求制订和实施与旧战略很不相同的新战略，即企业要实现重大的战略创新，这就对企业组织结构形成了严峻的挑战，如果没有时企业旧的组织结构进行重大变革，则创新战略将根本无法实施，这时可以采取的办法有两个：一是在创新战略的推行和实施上放慢速度和放低要求，以使新战略的实施与旧的组织结构不相匹配的矛盾充分暴露，使企业内多数管理人员和员工认识到企业新的经营战略与原有的组织结构的不相匹配的问题已发展到相当严重的程度，阻碍了企业的快速发展，甚至使企业贻误了战机蒙受了许多不应有的损失，付出了很大代价，这时企业才产生出克服组织结构刚性的动力，进面对企业组织结构进行重大改革，这种方法要花费较多的时间、精力和代价；二是当企业环境的急剧变化已不允许企业有任何迟延，企业不在创新战略中崛起，就会在旧战略中灭亡，在此重大战略转折关键时刻，应力排众议，克服任何阻力，坚决对组织结构进行重大改组和变革，以使创新战略立即在企业内贯彻实施，对于那些反对创新战略实施或对创新战略贯彻实施很不得力的管理人员，甚至是企业高层管理人员，为了企业的利益，企业只有作出人事调整，扫清战略实施的重大障碍，以使创新战略得以贯彻。这种方法虽然使新战略能立即见效，但也要付出很大代价，如果大多数管理人员及员工思想跟不上，仍会使战略的贯彻不很彻底。

（五）只有转换国有大中型企业经营机制，建立现代企业制度，才能在国有大中型企业中制定和实施战略

我国有一大批国有大中型企业，目前正在转换企业经营机制，尤其在石油、煤炭、电力、矿山、运输、重化工等重工业行业中，企业长期处在传统的计划经济管理体制下，其组织体制从总体上说仍然是生产型、单一型、封闭型、层级型和全能型的，这些企业是我国经济的支柱，在整个同民经济中具育举足轻重的作用，它们应当制订和实施自己的企业战略，同国内外国有企业及国际同行业开展平等竞争，但目前由于企业产权个明，组织制度不合理和管理制度不科学，其经营机制还没有从生产型转到生产经营型上来，更没有进行资产经营，因此，这种企业尚不具备制定企业战略的组织条件，只有真正转换了这些企业的经营机制，建立现代企业制度，才使企业具有进入市场的基本条件，才可能在国有大中型企业中制定和实施战略。

随着我国社会主义市场经济体制的建立，我国国有大中型企业的内外环境发生了剧烈变化，因而这些企业的性质和任务都要发生变化，企业的组织形式、领导体制及部门结构也要发生变化。我国国有大中型企业，尤其是大型骨干企业，今后将成为以生产和销售其主导产品为主的跨行业、跨国经营的在国际和国内都有一定影响的集团公司。这种企业的任务将不仅追求实物产量，而更重要的是追求利润，追求资金利润率及资产的增值，实行多角化经营。相应地，其组织结构也必须由近代企业组织形式向现代企业组织形式转变，尤其是国有大型骨干企业应进而向集团公司和综合商社转变。也只有实现了企业的性质、任务及组织形式的转变、企业经营战略的制定及实施才

具备了前提条件，这是由中国的具体国情所决定的。

三、企业经营战略的前导性及组织结构的滞后性

相对于企业外部环境变化而言，战略与组织结构都会对环境变化作出反应，但是最先作出反应的是战略，而不是组织结构，即存在着战略的前寻性和结构的滞后性。

（一）战略的前导性

战略的前导性是指企业经营战略的变化快于组织结构的变化，这是因为企业一旦意识到外部环境和内部条件的变化提供了新的机会与需求时，企业首先要改变战略，以便在新的条件下求得经济效益的增长或保证企业的生存。当然，一个新的战略需要有一个新的组织机构，至少在原有组织机构基础上进行调整，如果组织机构不作出相应的变化，新战略也不会使企业获得更大的效益。

（二）组织结构的滞后性

组织结构的变革常常要慢于战略的创新，特别是在经济快速发展的时期更是如此。造成组织结构变革滞后的原因有两个：

1.新旧组织结构的交替需要有一个更长的时间过程，当新的环境出现后，企业首先考虑的是战略，新的战略制定出来后才能根据新战略的要求来考虑组织结构的变革，而原有结构还有一定的惯性，原有的管理人员仍在运用着旧的职权和沟通渠道去管理新的战略活动，因而新的战略的贯彻和执行也受到了很大的限制和阻碍。

2.原有管理人员会抵制企业组织结构的变革，企业管理人员对旧的组织结构已经熟悉、习惯或运用自如，而组织结构的变革会威胁到他们的地位，权力、利益，特别是心理上感到混乱和紧张，甚至恐慌和压力，因此他们往往会用各种方式去抵制组织机构的变革。

由上面分析可以看出，在战略转变过程中，总会有一个企业是利用旧的组织结构推行新战略的阶段，因此在开始实施战略时即应考虑组织结构的滞后性，在组织结构变革上既不能操之过急，但又要尽量缩短组织结构的滞后时间，使其能尽快与新战略的需求相匹配。

四、企业经营战略对组织结构的要求

（一）战略环境对组织结构的影响和要求

经营战略的一个基本理论就是环境、战略模式和组织结构三者要协调一致，相互适应，企业战略才会取得成功，企业的效益才会提高，反之，则企业战略失败，效率下降。但在这三者当中，环境变化速度最快，战略次之，组织结构变化最慢。安索夫把环境、战略及组织结构划分为五种类型，即稳定型、反应型、先导型、探索型及创造型，详见表 11-3。由表中可知这五种类型的环境必须与五种类型的战略一一对应，同时也必须与五种类型的组织结构一一对应，在这种情况下企业的效益才会提高，相反，若企业环境是稳定型的，而采用的是创造型的战略，又采用反应型的组织结构，这样做的结果必然招致失败。

表 11-3 环境、战略及组织结构的类型

		稳定型	反应型	先导型	探索型	创造型
环境因素	1.环境的稳定性	很稳定	稳定	不太稳定	不稳定	很不稳定
	2.企业的适应外界环境的能力	以现有的能力可以适应	稍微调整现有能力可以适应	扩大现有能力才能适应	重新配备能力才能适应	必须开发新的能力才能适应
	3.外界环境变化的速度	速度很慢	速度慢	速度中等	速度稍快	速度快
	4.企业对外界环境变化的反应速度	反应很慢	反应慢	反应速度中等	反应快	反应很快
战略模式	5.产品与市场战略	在原有产品/市场上踏步不前	向最邻近的产品和市场发展	向相关的产品和市场扩张	向海外市场发展,同时开发新产品	开拓新市场，创制新的高技术产品
	6.市场占有率	仅能在现有市场上维持	努力保持已有的市场占有率	争取扩大市场占有率	努力扩大市场占有率	开拓新市场
组织结构	7.组织结构形式	直线制	直线职能制	事业部制	事业部制跨国经营	集团企业或柔性组织，矩阵组织
	8.企业管理方式	手工式的管理	目标管理	长期计划管理	战略计划管理	风险经营管理
	9.企业领导工作的重点	作业研究	财务比率分析	产品的经营	资产经营	风险投资及高技术产品的开发
	10.领导者的形象	企业的保护者	企业的领导者	企业的开拓者	企业家	具有冒险精神的天才的创造者
	11.企业管理的重点	生产活动为中心	经营决策为中心	经营战略决策为中心	经营战略决策为中心	风险型决策为中心
	12.研究与开发部门的工作	改进工艺	改进产品	开发相关新产品	开发新产品	开发高技术产品
	13.市场营销部门的工作	仅限于产品流通	推销产品	产品的市场营销	产品的经营及资产经营	产品的经营与资产经营
	14.财务部门的工作	会计	财务监督	财务计划	资金筹措	风险管理

通常情况下，企业环境、战略和组织结构处于一致的状态，但当环境类型由于某种原因而发生变化时，企业组织结构的类型对环境变化的适应方式也有所不同。稳定型及反应型组织结构对环境变化都有事后适应的趋向，即当环境、战略、组织的对应关系遭到破坏时，最终其战略模式和组织结构被迫要适应环境的变化，经过一定的时间间隔，按照战略模式的转变组织结构类型转变（甚至包括领导层的更迭）的次序进行，如能恢复环境、战略、组织的对应关系，则企业经营状况又将好转。先导型、探索型及创造型的组织结构对于环境变化都往往有事先适应的趋向，即这些组织结构类型先得到环境变化的信息，及时掌握将来环境变化的征兆，抢先转变战略及组织结构，在觉察环境变化征兆的速度和适应的灵活程度上，当然以创造型组织结构为最适宜，然而有时作出的反应速度虽快，其结果的好坏却不能肯定，在环境变化并不太剧烈时先走一步，企业事先采取了对策，反而招致失败。

由上表可以看出，首先随着环境的复杂程度的提高，企业组织结构的复杂性也会相应提高；其次，当环境比较稳定时，可采用集权的职能制的组织结构，当环境处于复杂、迅速变化状态时，就必须采用分权的事业部制的组织结构；最后，当外部环境处于稳定状态时，需要更为固定的组织结构，如直线制或直线职能制，企业内职责界线分明，工作程序精确，权责关系固定，组织等级制度严密，这是灵活性较低的组织结构，当外部环境处于动荡状态时，需要更为灵活的组织结构，如矩阵组织及柔性组织，其特点是工作程序不太正规，权责关系不太固定，强调组织结构对环境的适应性，更多地强调实行参与制等。

（二）企业规模对组织结构的影响和要求

不同规模的企业在组织结构上有较大的差别，企业规模对组织结构的影响主要表现在以下四方面：

1.规范化程度不同

大型企业规范化程度较高，一般都要用条例、程序及规章制度等来实现标准化以及对众多部门和职工的控制，而中小企业的规范化程度较低。

2.分权程度不同

大型企业命令链较长，人员和部门较多，全部决策若都由最高领导层负责必然负担过重而且容易脱离实际，因此需要较多的分权。中小企业，特别是小型企业，一切都由一个人或几个人决策指挥，不需要再分权。

3.复杂程度不同

大型企业生产技术复杂，职工人数多，因而管理工作复杂，为了有效的控制，需要更多的管理部门并增加较多的等级层次，相比之下，小企业的组织结构就比较简单。

4.人员结构不同

一般他说，在大型企业中，高层管理人员占全体职工的比率会降低，而管理人员占全体职工的比率会提高，中小企业恰与此相反。

企业组织如同人体一样有其生命周期，企业发展壮大的历程要经过不同的发展阶段，每一阶段都具有其独特的组织结构特征，从企业组织结构的特征来看，大体可分为五个阶段：

1.创业阶段

这是组织的幼年时期，规模小，人心齐，关系简单，企业的决策是由高层管理者一人（或几个人）独立作出的，企业能否生存发展完全取决于高层

管理者的素质和能力，企业组织结构相当不正规，对协调的需要还很低，只存在着非正式的信息沟通。

2.引导阶段

这是组织的青年时期，企业人员增多，组织不断壮大，决策量增多，创业者让位给能干的经理人员，产生了建立在职能专业化基础上的组织机构，各项职能机构之间的协调问题越来越多。信息量增加，信息沟通变得越来越重要而困难。

3.授权阶段

这是组织的中年时期，随着企业经营范围的扩大，由职能机构引起的问题增多，高层管理者将权限和责任委托给下属的产品、市场或地区经理，建立起以产品、市场或以地区为基础的事业部组织机构。高层管理者不再负责日常的管理事务，向下发布命令的次数减少了，控制的信息主要来自各事业部的报告，但是伴随着分权，往往又产生对事业部的失控问题。

4.协调阶段

这一阶段企业建立了正式的规则和程序，为了加强对事业部的指导和控制，在企业总部与事业部之间建立超事业部（或集团部），使其负责下属有关事业部的战略规划和投资回收，并在总部设立监督部门控制和检查各集团部的经营战略。这些正规的措施虽然有利于增强各事业部之间的相互配合，但却带来了文犊主义，影响工作效率，阻挠创新，从而导致企业的衰败。

5.合作阶段

这一阶段更加强调管理活动要有较大的自觉性，强调个人间的主动合作，引入社会控制和自我约束的新观念，精简正式体系和规章制度，将奖励的标准改为协作表现和创新实践，成立任务小组和矩阵式组织结构，将企业的重要权力再收回到企业高层管理者手中，同时努力增强组织的适应性和创造性。

以上五个发展阶段的特征见图 11-3 及表 11-4。

图 11-3 企业组织规模发展阶段图

表 11-4 组织规模发展阶段特征表

	创业期	引导期	授权期	协调期	合作期
管理重点	生产和销售	生产效率	扩大市场	加强组织	管理革新
组织结构	非正式组织	职能制	地区性事业部制	直线管理及生产集团，超事业部型	矩阵式结构任务小组
高层领导风格	个人业主式	指导式的	授权式的	监察者	参与者
控制系统	市场结果	标准规格及成本中心	汇报制度及利润中心	计划及投资中心	相互间的目标管理

总之，企业随企业规模由小变大，从单一产品或服务发展到多种产品或服务，组织结构随之发生很大变化，正规化程度也随之提高，当然，并不是

所有企业的发展都必须顺序地通过上述阶段，有的企业不仅不是顺序发展，反而是反向发展，组织结构也有返回到前一阶段的可能，如果企业以多角化经营战略转向以规模经济为中心的竞争战略时，则可能从事业部制返回职能制组织，如日本的东莱纤维公司在石油危机以前采用分产品事业部制组织；石油危机以后，出于降低成本的合理化目的，返回到职能制组织；而在数年之后，随着业绩的恢复，开发了多种产品，就又转向事业部制组织，可见组织结构与企业规模、经营环境、经营战略等都有密切的适应关系。国外大型企业的组织日趋小型化、简单化、分散化，实行集团式经营，即把公司分成几个相对独立的单位和部门，允许一定程度的“有组织混乱”，形成集团性企业，这是根治大企业弊端、提高效率、增强适应能力和生产能力的有效组织手段。

（三）技术发展对组织结构的影响

随着国际国内科学技术的迅猛发展，尤其是高技术发展，人们在生产劳动中起着越来越重要作用的是脑力劳动，是知识的作用，工业化时期的经营是以大规模使用与消耗原材料和能源为基础的，而以信息技术为重要内容的高技术的发展，使经济的发展越来越受到知识的影响，经济的发展正逐步转移到以知识、技术的使用和智力的开发为基础的轨道上来，这种转变集中反映在三个方面，即：企业由劳动密集型和资金密集型向知识及技术密集型转化；工人由体力劳动者向具有一定知识和技术的劳动者转化，即工人构成由蓝领工人向白领工人过渡，科技人员数量迅速增加；产品由技术含量较低向知识密集化方向转化。

长期以来，金字塔式的组织结构被认为是一种理想的组织结构，但随着科学技术的发展对传统的企业组织结构也提出了革新的要求。罗斯·韦伯（Ross A. Webber）认为，由于未来企业组织中电子计算机的广泛使用，管理信息系统的大量建立，使得电脑专家及管理信息系统专家日渐增多，这将使企业组织又回复到集权制，即企业的重要决策又再度集中于高层管理者，高层管理者将决策及指挥命令直接下达给下层管理者，甚至直接下达给作业层的工人，见图 11-4。

图 11-4 钟式组织结构

这种未来企业组织结构模式的特点是：中层管理人员的人数可以大量减少，因为有了电子计算机及管理信息系统，因此决策所必需的信息、知识及职权都可以集中在高层管理者手中，中层管理者只起到传达和沟通信息的角色，承担着人事和非技术性的责任，由于电脑及企业管理信息系统的进步，减少了对中间管理层的依赖，问时他们参与决策的机会减少了。随着中层管理人员人数的减少，使企业组织结构的中间部分变得非常狭窄，同时也使中层管理人员有余力从事更多的人际关系的协调及计划工作。

这种组织结构首先要求高层管理者获得硕士以上学位的人数应逐渐增多，据 1970 年在美国企业中的统计，高层管理者中约有 50%获有硕士学位，有 25%获博士学位。其次，这种组织结构要求有较多的电脑专家及管理信息系统专家。

第四节 企业经营战略与企业文化

一、企业文化的含义和结构

（一）企业文化的含义

什么是企业文化？目前企业界及学术界还没有一致的认识。综合国内外的研究情况，对企业文化大致有两种看法。

第一种是狭义的定义，认为企业文化仅包括企业的思想、意识、习惯及感情领域。例如，美国《企业文化》一书的作者迪尔和肯尼迪就认为，企业的文化应该有别于企业的制度，企业文化有它自己的一套要素、结构和运行方式，他们认为企业文化包括四个要素，即价值观、英雄人物、典礼及仪式、文化网络，这四个要素的地位及作用分别是：价值观是企业文化的核心；英雄人物是企业文化的具体体现者；典礼及仪式是传输和强化企业文化的重要形式；文化网络是传播企业文化的通道。

第二种是广义的定义，认为企业文化是指企业在建设和发展中所形成的物质文明和精神文明的总和，包括企业管理中硬件与软件、外显文化与隐型文化（或表层文化和深层文化）两部分。这种看法的理由是相当一部分企业文化是同物质生产过程和物质成果联系在一起的，即企业文化不仅包括非物质文化，而且还包括物质文化。他们认为，诸如企业人员的构成、企业干部及职工队伍状况、企业生产资料的状况、企业的物质生产过程和物质成果特色、工厂的厂容厂貌等都是企业文化的重要表现。

我们既不同意狭义的看法，也不完全同意广义的看法。我们认为，企业文化用简单的语言来表达，是指企业全体职工在长期的生产经营活动中培育形成并共同遵循的最高目标、价值标准、基本信念及行为规范，企业文化是一种管理文化、经济文化及微观组织文化。

1.企业文化是一种管理文化

管理是通过采用计划、组织、控制、激励和领导等措施来协调人力、物力和财力资源，以期达到组织目标的过程。这一过程的实现要用必要的管理手段及方法，但更重要的是要调动人的积极性。因为人是生产力诸因素中最基本的因素，只有人才能将生产力的其它因素结合起来，转化成现实的生产力；人力资源及其开发状况是决定一个企业经济效益的根本因素，许多事例都证明，凡是经营出色的企业，都是把职工而不是把资本和自动化技术作为提高生产率的最主要源泉。另外，创办企业的目的除要赢得顾客、生产出物美价廉的产品之外，还要满足职工的需要，因为企业是以人为主体组成的，企业是依靠人来进行生产活动的，企业是为人的需要而进行生产的。以上内容，形成了以人为中心的崭新的管理思想：把充分调动人的积极性、创造性，发挥全体职工的内在潜力，依靠全体职工的主人翁意识办好企业作为自己企业管理的宗旨、尊重、关心、爱护职工，形成亲如一家的团结气氛和强大的内聚力，这就是管理文化。

2.企业文化是一种经济文化

企业是一个从事生产经营活动、实行独立核算、具有法人资格的基本经济单位，因此企业文化反映的是企业这个经济组织的价值观、最高的目标、宗旨、基本信念及行为规范，与其它组织管理文化不同，企业文化包括了企业经营的最高目标、经营思想、经营哲学、经营发展战略及其有关制度等。

企业一个重要的经营目标就是要有效地利用人力、物力、财力，用较少的消耗取得较大的效益，因此营利性是企业区别于其它社会组织的显著标志之一。没有企业的经济活动，就不能生成具有企业特征的文化现象，这是企业文化的一个重要特征。其次，企业文化是随内外经营环境的变化而变化，有些企业没有看到企业文化是一种经济文化，仅仅把企业文化看作一般政治思想工作范畴内的事情，因此也没有能充分发挥企业文化的效能。再次，企业文化也制约着企业经济活动的各个方面，即当企业内外经营环境发生较大变化时，企业仍没有能及时将企业文化进行更新改造，这将使企业经济活动受到制约，甚至会由于企业文化与经营环境发生冲突，使企业发生亏损甚至破产。最后，企业文化是物质文化和精神文化相结合的产物，这里所指的物质文化不是指企业产品的本身，而是指产品的特色；不是指生产设备本身，而是指对劳动的态度；不是指工作环境，而是指对工作环境的感情及审美意识；不是指企业生产经营活动本身，而是指所以采用这种生产经营方式的原因。总之，是指从企业物质形态中所折射出来的企业的生产经营特色、技术特色、管理特色以及企业经济行为对社会的影响。

3.企业文化是一种微观组织文化

所谓企业组织是为了达到企业目标，经由分工与合作及不同层次的权力和责任制度，而构成的人的生产经营的集合体，是国民经济的基本细胞。这种组织除了要有组织原则、组织结构、组织过程及必要的规章制度之外，更重要的是要有企业文化，使企业组织有一个共同的群体意识及行为准则，以造成和谐的人际关系，每个人都有明确的责任、权力和利益，造成团结、互助、融洽的组织氛围。

从根本上说，有了组织才有了相应的组织文化，而企业文化应当随企业组织原则、组织结构、组织过程及组织环境的变化而变化。

企业是国民经济的基本细胞，因此企业文化是一种微观文化，它不能脱离我国社会文化及民族文化的影响和制约而独立存在。当然，微观文化也会反作用于我国宏观文化，随着我国企业文化的健康发展，可以想象，如果我国 40 多万个县以上工业企业都具有较优秀的企业文化,那对我国社会文化也会起到良好的推动作用。

综上所述，企业文化包括四个方面的内容：

1.企业的最高目标或宗旨。企业是一个经济实体，必须获取利润，但我们绝对不能把盈利作为企业的最高目标或宗旨。企业经营实践证明，单纯把盈利作为最高追求，往往适得其反。纵观世界上比较优秀的企业，大都以为社会、顾客、职工服务等作为最高目标或宗旨。

2.共同的价值观。所谓价值观就是人们评价事物重要性和优先次序的一套标准。企业文化中所讲的价值观是指企业中人们共同的价值观，共同的价值观是企业文化的核心和基石，它为企业全体职工提供了共同的思想意识、信仰和日常行为准则，这是企业取得成功的必要条件。因此，一般优秀的企业都十分注意塑造和调整其价值观，使之适应不断变化的经营环境。

3.作风及传统习惯。作风和传统习惯是为达到企业最高目标和价值观念服务的。企业文化从本质上讲是职工在共同的联合劳动中产生的一种共识和群体意识，这种群体意识与企业长期形成的传统和作风关系极大。

4.行为规范和规章制度。如果说企业文化中的最高目标和宗旨、共同的价值观、作风和传统习惯是软件的话，那么行为规范和规章制度就是企业文

化中的硬件部分，在企业文化中硬件要配合软件，使企业文化得以在企业内部贯彻。

（二）企业文化的结构

企业文化结构大致可分为三个层次，即物质层、制度层和精神层。

1.物质层

这是企业文化的表层部分，是形成制度层和精神层的条件，其往往能折射出企业的经营思想、经营管理哲学、工作作风和审美意识。它主要包括厂容厂貌、产品的外观及包装、企业技术工艺设备特性等三个方面，从这三个方面往往能折射出企业的经营思想、经营哲学、工作作风及审美意识，反映出企业文化的个性色彩。

2.制度层

这是企业文化的中间层次，主要是指对企业职工和企业组织行为产生规范性、约束性影响的部分，它集中体现了企业文化的物质层及精神层对职工和企业组织行为的要求。制度层主要是规定了企业成员在共同的生产经营活动中所应当遵循的行动准则，主要应包括企业的工作制度、责任制度和特殊制度（主要是指企业的非程序化制度，如职工民主评议干部制度，职工与干部对话制度、庆功会制度等）三个方面，这三个方面主要是规定了企业成员在共同的生产经营活动中所应当遵循的行动准则。

3.精神层

这主要是指企业的领导和职工共同信守的基本信念、价值标准、职业道德及精神风貌，它是企业文化的核心和灵魂，是形成企业文化的物质层和制度层的基础和原则。企业文化的精神层主要包括企业经营哲学、企业精神、企业风气、企业目标及企业道德等五个方面，企业文化中有没有精神层是衡量一个企业是否形成了自己的企业文化的一个标志和标准。二、企业文化的性质和作用

（一）企业文化的性质

文化是由人类创造的不同形态的特质所构成的复合体，它是一个庞大的丰富而复杂的大系统，既包含有社会文化、民族文化等主系统，也包含有社区文化、企业文化等属于亚文化层次的子关系。由于文化的层次不同，其所具有的功能、担负的任务、所要达到的目的也不同。企业文化作为一种子系统文化，主要包括以下四方面特性：

1.无形性

企业文化所包含的共同理想、价值观念和行为准则是作为一个群体心理定势及氛围存在于企业职工中，在这种企业文化面前，职工会自觉地按企业的共同价值观念及行为准则去从事工作、学习、生活，这种作用是无法度量、计算的，企业文化是一种信念的力量、道德的力量、心理的力量，这三种力量相互融通、促进，形成了企业文化优势，这是企业战胜困难、夺取战略胜利的无形力量。

企业文化虽然是无形的，但却是通过企业中有形的载体（如企业职工、产品、设施等）表现出来的。没有企业，没有职工，设备、产品、资金等有形载体，则企业文化便不复存在。企业文化作用的发挥有赖于企业的物质基础，而物质优势的发挥又必须以企业文化为灵魂，只有企业的物质优势和文化优势的最优组合，才能使企业永远立于不败之地。

2.软约束性

企业文化之所以对企业经营管理起作用，是靠了其对职工的熏陶、感染和诱导，使企业职工产生对企业目标、行为准则及价值观念的“认同感””，自觉地去按照企业的共同价值观念及行为准则去工作。因此，企业文化是非强制性的不成文的行为准则，它对职工有规范和约束的作用，而这种约束作用是一种软约束。职工的行为会因为合乎企业文化所规定的行为准则受到群体的承认和赞扬，从而获得心理上的满足与平衡。反之，就会受到群体意识的压力和谴责，从而产生失落感、挫折感及内疚。如果职工的某种行为违背了企业文化的行为准则，群体就会来规劝、教育、说服这位职工服从企业群体的行为准则，否则他将被该企业职工所抛弃，直至离开这个企业。

3.相对稳定性和连续性

企业文化是随着企业的诞生而产生的，具有一定的稳定性和连续性，能长期对企业职工行为产生影响，不会因为日常的细小的经营环境的变化或个别干部及职工的去留而发生变化。

但是，企业文比也要随企业内外经营环境的变化而不断充实和变革，封闭、僵化的企业文化形态最终也会导致企业在竞争中失败。在我国经济体制改革过程中，由于企业内外环境及企业地位等发生了重大变化，企业文化中如价值观、经营哲学、发展战略等都会发生很大变化，若企业仍然抱残守缺，不肯变革，终究会走上破产的道路。因此，在保持企业文化相对稳定的同时，也要注意企业文化的灵活性。及时更新、充实企业文化，是保持企业活力的重要因素。

4.个性

企业文化是共性和个性的统一体，各国企业大多都是商品的生产者和经营者，有其必须遵守的共同的客观规律，如必须调动职工的生产积极性，争取顾客的欢迎和信任等，因而其企业文化有共性的一面。而另一方面，由于民族文化和所处环境的不同，其企业文化又有个性的一方面，据此我们才能区别美国的企业文化、日本的企业文化、中国的企业文化。同一国家内的不同企业，其企业文化有共性的一面，即由同一民族文化和同一国际环境而形成的一些共性，但由于其行业不同，社区环境不同，历史特点不同，经营特点不同，产品特点不同，时间特点不同，等等，而形成企业文化的个性。只有企业文化具有鲜明的个性，才能充分发挥企业文化的作用。

（二）企业文化的作用

企业文化理论的出现，使得以前被视为管理难题的组织目标与个人目标的矛盾，管理者与被管理者的矛盾等有希望得到解决，具体而言，企业文化具有以下五个作用。

1.导向作用

即把企业职工个人目标引导到企业所确定的目标上来。在激烈的市场竞争中企业如果没有一个自上而下的统一的目标，很难参与市场的角逐，更难于在竞争中求得生存和发展。在一般的管理概念中，为了实现企业预定的目标，需要制订一系列策略来引导职工，而如果有了一个适合的企业文化，职工就会在潜移默化中接受共同的价值观念，形成一股力量向既定方向努力。

企业文化就是在企业具体的历史环境及条件下将人们的事业心和成功欲化成具体的奋斗目标、信条和行为准则，形成企业职工的精神支柱和精神动力，为企业的共同奋斗目标而努力，因此优秀的企业文化建立的实质就是建

立内部的动力机制。这一动力机制的建立，使广大职工了解了企业正在为崇高的目标而努力，不但可以产生具有创造性的策略，而且可以使职工勇于实现企业目标而作出个人牺牲。

2.约束作用

作为一个组织，企业常常不得不制订出许多规章制度来保证生产的正常进行，这当然是完全必要的，但是即使有了千万条规章制度，也很难规范每个职工的每个行为，而企业文化则是用一种无形的文化上的约束力量，形成一种行为规范，制约职工的行为，以此来弥补规章制度的不足。它使信念在职工的心理深层形成一种定势，构造出一种响应机制，只要外部诱导信号发生，即可得到积极的响应，并迅速转化为预期的行为。这就形成了有效的“软约束”，它可以减弱硬约束对职工心理的冲撞，缓解自治心理与被治现实形成的冲突，削弱由其引起的一种心理抵抗力，从而使企业上下左右达成统一、和谐和默契。

3.凝聚作用

文化是一种极强的凝聚力量。企业文化是一种粘合剂把各个方面、各个层次的人都团结在本企业文化的周围，对企业产生一种凝聚力及向心力，使职工个人的思想感情和命运与企业的安危紧密联系起来，使他们感到个人的工作、学习、生活等任何事情都离不开企业这个集体，将企业视为自己最神圣的东西，与企业同甘苦、共命运。

4.激励作用

企业文化的核心是要创造出共同的价值观念，优秀的企业文化就是要创造一种人人受重视、受尊重的文化氛围。良好的文化氛围，往往能产生一种激励机制，使每个成员所作出的贡献都会及时得到职工及领导的赞赏和奖励，由此激励职工为实现自我价值和企业发展而勇于献身，不断进取。

“未来企业的成功需要看能否聚集创意，是否激励员工和管理人员一起从事创造性的思考而定。”（《美国企业精神》）一个企业的成功与否关键是企业职工创造性的发挥。企业文化的建设和更新、群众心理素质的提高、民主意识的增强，客观上促进了职工思想水平的提高和参与意识的发育，这有利于职工把个人利益与企业的社会荣誉、生产经营的好坏联系起来，使职工以主人翁的态度进行工作。而主人翁地位的巩固与实现又呼唤着强烈的权利感和义务感，使企业产生精神振奋、朝气蓬勃的开拓进取的良好风气，诱发每个职工的创造热情，从而形成一种激励环境及激励机制。这种环境和机制胜过任何行政指挥和命令，它可以使企业行政指挥及命令成为一个组织过程，将被动行为转化为自觉行为，化外部动力为内部动力，其力量是无穷的。

5.辐射作用

企业文化塑造着企业的形象。优良的企业形象是企业成功的标志，包括两个方面：一是内部形象，它可以激发企业职工对本企业的自豪感、责任感和崇尚心理；二是外部形象，它能够更深刻地反映出该企业文化的特点及内涵。企业形象除对本企业产生很大影响外，还会对本地区乃至国内外企业产生一定的影响，因此企业文化具有巨大的幅射作用。

三、企业经营战略与企业文化的关系

在战略管理中，企业战略与企业文化的关系主要表现在以下三个方面：

（一）优秀企业文化是企业战略制订获得成功的重要条件

优秀的企业文化能突出企业特色，形成企业成员的共同价值观念，而且企业文化具有鲜明的个性，有利于企业制订出与众不同、克敌制胜的战略。

（二）企业文化是战略实施的重要手段

企业制订战略以后，需要全体成员积极有效地贯彻实施，正是企业文化具有导向、约束、凝聚、激励及辐射等作用，激发了职工的热情，统一了企业成员的意志及欲望，为实现企业战略目标而努力奋斗。

（三）企业文化与企业战略心须相互适应和协调

严格地讲，当企业战略制订后，企业文化应随着新战略的制订而有所变化。但是一个企业的企业文化一旦形成以后，要对企业文化进行变革难度很大，也就是说企业文化的刚度较大，而且它具有一定的持续性，会在企业发展过程中有逐渐强化的趋势。因此从战略实施的角度来看，企业文化既要为实施企业战略服务，又会制约企业战略的实施。当企业制订了新的战略要求企业文化与之相配合时，企业的原有文化变革速度却非常慢，很难马上对新战略作出反应，这时企业原有文化就可能成为实施企业新战略的阻力，因此在战略管理过程中，企业内部新旧文化更替和协调是战略实施获得成功的保证。

企业文化与企业战略相适应的关系有四种型式，见图 11-5。

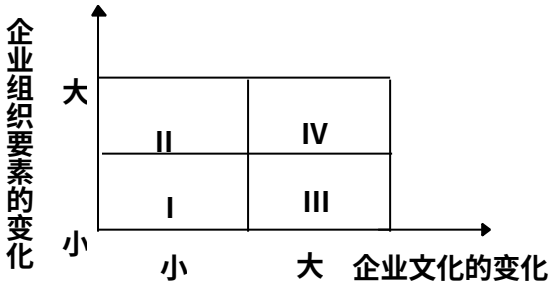


图 11-5 企业文化与企业战略的关系

图中第 I 象限是指企业实施一个新战略，企业的组织要素变化不大，而且这些变化与企业原有的文化相一致。在这种情况下，高层管理者主要考虑两个问题：

1.利用目前的有利条件，巩固和加强自己的企业文化；

2.利用企业文化相对稳定及持续性的特点，充分发挥企业文化对企业战略实施的促进作用。

图中第 II 象限是指企业实施一个新战略，企业的组织要素会发生很大的变化，但这些变化与企业原有文化有潜在的一致性。这种情况大多是以往企业的效益就比较好，它们根据自己的实力，寻找可以利用的机会，以求得更大的发展，或者它们试图扩大自己的主要产品或市场，以求得发展。总之，这种企业处于一种非常有前途的地位，它们可以在企业原有文化的大力支持下，实施新战略。

在上述情况下，企业处理战略与企业文化关系的重点是：

1.企业进行重大变革时，必须考虑与企业的基本性质与地位的关系问题，即企业的基本性质与地位是确定企业文化的基础。高层管理人员在处理战略与企业文化关系过程中，一定要注意到企业的任务可以发生变化，但这

一战略变化由于并没有从根本上改变企业的基本性质和地位，因而仍与企业原有文化保持着不可分割的联系。

2.要发挥企业现有人员的作用，由于这些人员仍保持着企业原有的价值观念和行为准则，这样可以保证企业在原有文化一致的条件下实施变革。

3.在必须调整企业的奖励制度时，要注意与企业目前的奖励措施相衔接。

4.企业高层管理者要着重考虑与企业原有文化相适应的变革，不要破坏企业已经形成的行为准则。

图中第III象限是指企业实施一个新战略，企业的组织要素变化不太大，但这些要素的变化却与企业原有文化不很协调。在这种情况下，企业高层管理者往往在生产经营中，在不影响企业总体文化一致的前提下，对某种经营业务实行不同的文化管理，但要注意加强全局性协调。例如美国瑞奇百货公司非常注重产品质量，该公司专门是为高收入层的顾客服务，在 20 世纪 70 年代，该公司决定要开拓中下层收入顾客的市场，但这个市场的文化要求与该公司以往获得成功的价值观念和行为准则极不一致，因此瑞奇公司决定在零售业中新开一个联号商店，独立经营，结果该公司在两种市场上都获得了成功。因此，企业要对与企业文化密切相关的因素进行变革时，根据文化的不同要求进行分别的管理是一个重要手段。

图中第 N 象限是指企业实施一个新战略，企业的组织要素发生了很大的变化，而这些变化与企业原有文化又很不一致，在这种情况下，企业高层管理者首先要考察企业是否有必要大动干戈推行这个新战略，因为企业为实施新战略而冒改变企业文化的风险，要付出巨大的代价，而这一改变能否取得预期的效果，尚难以预料，如果认为没有必要冒这一风险，就要考虑重新制订战略，即在现实中企业只能实施与企业现有文化基本一致的战略。但有时由于外部环境发生重大变化，迫使企业不得不制订与企业文化发生重大变革的战略，在这种情况下，企业就必须考虑采取以下四方面措施：

1.企业高层管理层要下定决心进行变革，并向全体职工讲明变革企业文化的意义；

2.为形成新的企业文化，企业要招聘一批具有新的企业文化意识的人员，或在企业内部提拔一批与新企业文化相符的人员；

3.企业要奖励具有新企业文化意识的分部或个人，以促进企业文化的转变；

4.要让全体职工明确新企业文化所需要的行为，要求企业职工按照变革的要求工作。

企业高层管理者应当认识到改变企业文化的难度是相当大的。原有企业文化持续时间越久，则企业文化变革就越困难；企业规模越大、越复杂，则企业文化的变革就越困难；原有企业文化越深入人心，则企业文化变革就越困难。但不管改变企业文化的难度如何，如果实施的战略与原有企业文化不相匹配，就必须要考虑对策，企业高层管理者应当认识到，急剧地、全面地改变企业文化在多数情况下难以办到，但逐步地调整也不是不可能的，当然，这是一个费时费力的过程。因此有人主张，改变企业文化最方便的办法就是更换人员，甚至更换企业高层管理者，即当企业确有必要实行新的战略，而渐进式地改变企业文化的措施又不能立即取得预期效果，这时企业只能作出重大人事变动，更换领导人员，聘用新的工作人员，并对他们灌输新的价值

观。对企业职工要加强教育和培训，抓住每一个机会不断地使职工理解实施新战略的必要性及重大意义，最终使新战略与职工的价值观念达到一致，从而实现企业文化的变革。

第五节 企业年度经营目标

一、企业年度经营目标的制订

企业年度经营目标是实施企业总体战略的作业目标，是战略实施中的必要手段，与企业的长期经营目标有着内在的联系，为监督控制企业组织绩效提供具体的可衡量的依据。与企业长期经营目标一样，企业年度经营目标也应具有明确、灵活、先进、可行等特性，但它与长期经营目标相比仍存在以下区别：

1.长期目标要考虑五年或五年以上的情况，而年度经营目标则主要考虑企业一年的情况。

2.长期目标着重确定企业在未来竞争环境中的地位，而年度目标则着重考虑企业职能部门或其下属位下一年度具体要求完成哪些任务，应取得哪些成效。

3.长期经营目标内容广泛，是综合型的规划性的，年度经营目标是执行型的，具体的。

4.长期经营目标一般用相对指标来衡量，如要求达到 20%的市场占率，而年度目标一般是用绝对数量指标来衡量，如规定下一年度销售额要增加多少万元，利润要完成多少万元，等等。

企业年度经营目标的作用：首先，系统地建立年度经营目标可以向部门管理人员具体地传递战略重点信息，便于他们将战略与长期经营目标落实为具体行动；其次，年度目标可以使具体职能部门的员工提高对自己在企业中的地位和作用的自觉性；再次，完善的年度经营目标是战略控制的基础，它有助于建立有关预算、工作进度等方面的战略控制；最后，年度目标可以在战略实施中提供激励机制，如果目标中阐明了有关个人或群体在战略中的作用，并把它同企业奖惩制度相联系，就能起到很重要的激励作用。

制订企业年度经营目标应当注意两点：

（一）企业年度经营目标的质量

判断企业年度经营目标质量主要有两个方面：

1.与企业长期经营目标的联系

企业年度经营目标必须与企业总体战略的一个或多个长期目标有明确的联系，与长期经营目标存在着内在的传递与分解的关系。一方面，它将长期经营目标的信息传递到主要职能部门；另一方面，它将长期经营目标按各职能部门需要分解为年度的更具体的短期目标，使之便于操作和落实。

2.与企业长期经营目标的协调

在实践中，企业各职能部门在确定年度计划和目标时往往并没有考虑到企业的总体目标，而只注意于本部门的利益，这样必然导致与总体目标的脱节和不协调，从而损害企业的整体利益。因此在确定企业年度目标时，首先要解决各职能部门之间在经营上的矛盾，让各方面管理人员一起讨论研究有关年度目标的重要数据和效益要求，加以综合协调平衡。如果战略上发生重大变化，部门管理人员要参与修正战略，协调作业计划和活动。

（二）企业年度经营目标的一致性

同一企业中各部门管理人员由于在确立自己的年度目标时看问题的角度和采用的方法不同，可能导致各职能部门年度目标之间各行其是，缺乏内在

的联系，造成内耗，影响整体效益。为避免这种情况发生，保持各部门年度目标间的一致性，首先，每一个年度都要明确说明它要完成的工作内容、时间及衡量工作效果的手段；其次，在分别考虑各个年度目标效益的基础上再由企业综合考虑它们对整个企业长期经营目标的贡献；最后，针对各个部门的经营重点既有分工，又有统一地加以实现。

（三）企业年度经营目标的可衡量性及其安排

在实践中有些职能部门的目标是比较容易用数量衡量的，如生产部门的产品指标等，而有些职能部门的目标则难于用数量指标衡量，如人事部门的人员系统等。但是，要成功地实施战略，即使难于作定量考查，也需要制定一些可以衡量的年度经营目标。

此外，对长期目标的一些要求如灵活性、激励性，对总目标的适合性，易懂性和可行性也同样适用于年度经营目标。年度经营目标要从完成时间和对实践战略的不同影响上综合考虑，分别轻重缓急，统筹规划。

二、企业年度经营目标的展开和管理

（一）目标的展开

目标的展开是为了便于贯彻执行,图 11-6 显示了一个企业总的盈利目标（例如要达到 12%的资金利润率）是如何展开分解为便于各部门贯彻执行的更为具体的目标。对图中的全部成本还可以进一步分解为生产成本、销售费等；对流动资产还可以进一步分解为现金、应收帐款、各种库存等，以便落实到具体执行部门，成为其应负责达成的目标。

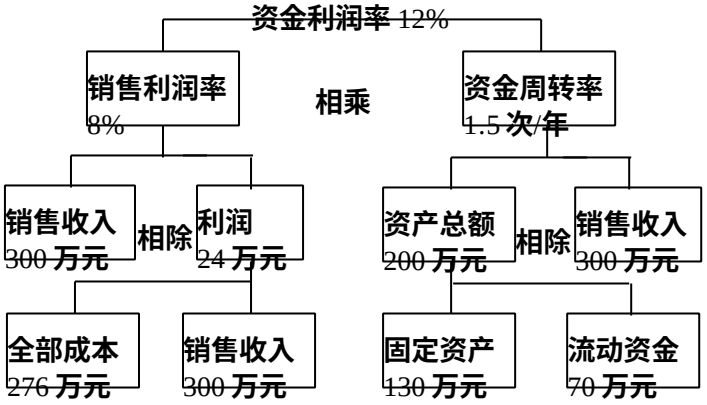


图 11-6 资金利润目标的展开示意图

由图 11-6 可看出，作为企业一个总的盈利目标必须展开分解成为营销、财务、生产等部门的具体目标后，则总目标达成才能得到可靠的保证。企业其他经营目标的展开也可以以此类推。应当指出，在目标展开分解中，不应层层加码，否则会人为地造成企业目标和其内部各部门、各职能领域的目标脱节，导致协调困难，挫伤职工群众的积极性。

（二）目标管理

目标管理是美同著名企业管理专家杜拉克（Peter Drucker）提出的一种管理制度。所谓目标管理乃是一种程序和过程，它使企业中的上级与下级一起商定企业的共同目标，并由此决定上下级的责任和分目标，并把这些目标

作为经营、评估和奖励每个单位和个人贡献的标准。目标管理的实质有两点：第一，重视人的因素。目标管理是一种参与的、民主的、自我控制的管理制度，也是一种把个人需求与组织目标结合起来的管理制度，实行这种制度能使工作人员发现工作的兴趣和价值，享受工作的满足感和成就感，同时组织目标也得以完成。在这种管理制度下，上级对下级关系是平等的、相互尊重、依赖和支持的，下级在承诺目标和被授权之后是自觉、自主和自治的；第二，建立目标锁链和目标体系。杜拉克认为“企业的目的和任务必须转化为目标”，管理人员必须通过这些目标对下级进行领导，而且目标必须有层次，要形成一个目标锁链和目标体系。主要目标与分目标、各部分目标之间要相互配合，方向一致。每个管理人员和职工的分目标，就是企业目标对他的要求，同时也是他对总目标的贡献，只有每个管理人员和职工都完成了自己的分目标，整个企业的总目标才有完成的希望。

目标管理主要包括以下步骤：

1.建立目标体系，将总目标分解为企业各内部单位的具体目标，形成目标体系，各项目标必须具体化，定量化，各目标间应相互协调，应具有“挑战性”，又要有现实性，要留有余地。

2.企业内各级之间在制定各级的各项目标时要经过充分的磋商，并取得一致意见。简单地将下级的目标汇总不是目标管理，而是放弃领导；将预定的目标视为不可改变的，强迫下级接受也不是目标管理，这样做，职工不会有参与感，承诺感。

3.在目标确定的基础上，上级应授予下级实现目标所必需的各种权力。

4.定期检查，发现与目标相偏离时.上级应进行指寻和帮助。

5.对目标的达成情况及时反馈，进行考核，并和奖惩制度挂钩。

目标管理的优点是：

1.它是比较科学和有效的管理方法，往往会带来良好的绩效，取得立竿见影的效果。

2.目标管理有助于改进组织结构和职责分工，它要求尽可能把完成一项企业目标的成果和责任划归一个职位或部门，它是促进分权管理、使组织具有弹性的最好办法。

3.国标管理启发了职工的自觉性，进一步调动了职工的主动性、积极性，提高了士气。

4.目标管理促进了意见交流，强调自我控制、自我调节，改善了人际关系。

目标管理的缺点是：

1.有的目标难以制定，有的工作岗位难以使目标定量化和具体化，有些只能作定性的说明。

2.目标管理的哲学假定不一定都成立。目标管理在指导思想上是以Y理论为基础的，即认为在目标明确的条件下，人们能够对自己负责，但这一假设不仅对群众而且也包括领导并不一定都成立。目标管理对人类的动机作了过分乐观的假设，现实并不是这样，特别是目标的考该与奖励搞在一起以后，往往是指标要低，出力要少，奖励要多，定指标时互相摸底讨价还价，从而破坏了信任和承诺的气氛。

3.目标的商定很费时间，因为要几上几下，要统一思想，很容易增长本位主义、临时观点和急功近利，每个人都追求自身最大利益反而忽略了个人

目标和组织目标的配合。

4.有时奖惩不一定都能和目标成果相配合，也不一定是公正的，从而削弱了目标管理的效果。

第六节 企业经营战略实施的控制与评价

一、企业经营战略实施的控制与评价的概念、内容与作用

（一）企业经营战略实施的控制与评价的概念

企业经营战略管理中的一个基本矛盾是既定战略同变化着的环境之间的矛盾。企业战略实施结果并不一定与预定的战略目标相一致，产生这种偏差的原因很多，主要有三方面的原因：

1.制订企业战略的内外环境发生了新的变化。如在外部环境中出现了新的机会或遇到意想不到的情况，企业内部资源条件产生了意想不到的变化，使原定企业战略与新的环境条件不相配合。

2.企业战略本身有重大缺陷或比较笼统，在实施过程中难以贯彻，企业战略需要修正、补充和完善。

3.在战略实施过程中，受企业内部某些主客观因素变化的影响，偏离了战略计划预期的目标。如某些企业领导采取了错误的措施，致使战略实施结果与战略计划目标产生偏差等。

对以上企业活动与预定战略目标偏离的情况如不及时采取措施加以纠正，企业战略就无法顺利实现，要使企业战略能不断顺应变化着的内外环境，除了使战略决策具有应变性外，还必须加强对战略实施的控制与评价。

战略实施的控制与评价主要是指在企业经营战略实施过程中，检查企业为达到目标所进行的各项活动的进展情况，评价实施战略后企业的绩效，把它与预定的战略目标与绩效标准相比较，发现战略差距，分析产生偏差的原因，纠正偏差，使企业战略的实施更好地与企业当前所处的内外环境、企业目标协调一致，使企业战略得以实现。

战略实施的控制与战略实施的评价既有联系又有区别，要进行战略实施控制就必须要进行战略实施的评价，只有通过评价才能实现控制，评价本身是手段而不是目的，发现问题实现控制才是目的。战略控制着重干战略实施的过程，战略评价着重于对战略实施过程结果的评价。

（二）企业经营战略实施控制与评价的内容

企业经营战略实施的控制与评价的主要内容有：

1.设定绩效标准。根据企业战略目标，结合企业内部人力、物力、财力及信息等具体条件，确定企业绩效标准，作为控制与评价的参照系。

2.绩效监控与偏差评估，通过一定的测量方式、手段、方法，监测企业的实际绩效，并将企业的实际绩效与绩效标准对比，进行偏差分析评估。

3.设计并采取纠偏措施，以顺应变化着的条件，保证企业战略的圆满实施。

4.监控外部环境的关键因素。外部环境的关键因素是企业战略赖以存在的基础，这些外部环境的关键因素的变化意味着战略前提条件的变动，必须予以充分的注意。

5.激励战略实施控制与评价的执行主体，以调动其自控制与自评价的积极性，以保证企业战略实施控制的切实有效。

（三）企业战略实施控制与评价的作用

企业经营战略实施的控制与评价在战略管理中的作用表现在以下四个方面：

1.企业经营战略实施的控制与评价是战略管理的重要环节。它保证战略的有效实施。战略决策仅能决定哪些事该做，哪些事不该做，而战略实施的控制与评价的好坏将直接影响企业战略决策实施的效果好坏与效率高低，因此战略实施的控制与评价虽然处于战略决策的执行地位，但对战略管理是十分重要的，必不可少的。

2.企业经营战略实施的控制与评价能力与效率的高低又是战略决策的一个重要制约因素，它决定了企业战略行为能力的大小。企业战略实施的控制能力强，控制效率高，则企业高层管理者可以作出较为大胆的、风险较大的战略决策，若相反，则只能作出较为稳妥的战略决策。

3.企业经营战略实施的控制与评价可为战略决策提供重要的反馈，帮助决策者明确决策中哪些内容是符合实际的、是正确的，哪些是不正确、不符合实际的，这对于提高战略决策的适应性和水平具有重要作用。

4.企业经营战略实施的控制与评价可以促进企业文化等企业基础建设，为战略决策奠定良好基础。

二、企业经营战略实施的控制系统

（一）企业经营战略实施的控制系统的组成

在战略实施的控制系统中有三个基本的控制系统，即战略控制系统、业务控制系统和作业控制系统。战略控制是以企业高层领导为主体，它关注的是与外部环境有关的因素和企业内部绩效。

业务控制系统是指企业的主要下属单位，包括战略经营单位和职能部门两个层次，它们关注的是企业下属单位在实现构成企业战略的各部分策略及中期计划目标的工作绩效，检查是否达到了企业战略为它们规定的目标，业务控制由企业总经理和下属单位的负责人进行。作业控制是对具体负责作业的工作人员（包括职工及班组）日常活动的控制，他们关注的是他们履行规定的职责及完成作业性目标任务的绩效，作业控制由各基层主管人员进行。

（二）企业经营战略控制系统的特点

企业经营战略控制系统与业务控制系统有三个共同点，即：1.控制标准必须与整个企业的长远目标和年度目标相联系。有效的战略实施的控制与评价必须将控制目标与各特定系统的绩效标准相联系，与资源的分配导向相联系，与外部环境的关键因素相联系，这样做将有利于明确战略计划和人们的行为目标之间的联系。

2.控制要与激励相结合。一般说来，当人们的行为取得符合战略需要的绩效时会得到激励，但在平时人们的行为期望目标是不十分清楚的，而有效的战略实施的控制提供了控制的标准，使人们的行为期望目标明朗化、具体化了，它提供了人们行为的期望与战略目标之间的清晰联系，这时的控制与评价就具有激励性的特点，这对有效地实施战略十分有用。

3.控制系统需要有“早期预警系统”，该系统可以告知管理者在战略实施中存在的潜在问题或偏差，使管理者能及早警觉起来，提早纠正偏差。

应当指出，这两种控制系统还有四个基本区别，即：

1.执行的主体不同，战略控制主要由高层管理者执行，业务控制主要由中层管理者执行。

2.战略控制具有开放性，业务控制具有封闭性。战略控制既要考虑外部

环境因素，又要考虑企业内部因素，而业务控制主要考虑企业内部因素。

3.战略控制的目标比较定性，不确定，不具体；业务控制的目标比较定量，确定，具体。

4.战略控制主要解决企业的效能问题，业务控制主要解决企业的效率问题。

（三）实现企业经营战略控制的条件

企业经营战略实施的控制有四个条件：

l.必须要有企业经营战略规划。企业经营战略控制是以企业经营战略规划为依据的，战略规划越是明确、全面和完整，其控制的效果就有可能越好。

2.健全的组织机构。组织机构是战略实施的载体，它具有能够具体地执行战略、衡量绩效、评估及纠正偏差、监测外部环境的变化等职能，因此组织机构越是合理、明确、全面、完整，控制的效果可能越好。

3.得力的领导者。高层领导者是执行战略控制的主体，又是战略控制的对象，因此要选择和培训能够胜任新战略实施的得力的企业领导人。

4.优良的企业文化。企业文化的影响根深蒂固，如果有优良的企业文化能加以利用和诱导，这对于战略实施的控制是最为理想的，当然这也是战略控制的一个难点。

三、企业经营战略实施控制的方式

（一）事前控制

在实施战略之前，要没计好正确有效的战略计划，该计划要得到企业高层领导人的批准后才能执行，其中有关重大的经营活动必须经过企业领导人的批准同意才能开始实施，他所批准的内容往往就成为考核经营活动绩效的控制标准，这种控制多用于重大问题的控制，如任命重要的人员、重大合同的签订、购置重大设备等。

（二）事后控制

这种控制方式发生在企业经营活动之后，才把战略活动的结果与控制标准相比较，这种控制方式工作的重点是要明确战略控制的程序和标准，把日常的控制工作交由职能部门人员去做，即在战略计划部分实施后，将买施结果与原计划标准相比较，由企业职能部门及各事业部定期地将战略实施结果向高层领导报告，由领导者决定是否要采取修正措施。

（三）随时控制

即过程控制。企业高层领导者要控制企业战略实施中关键性的过程或全过程，随时采取控制措施，纠正实施中产生的偏差，引导企业沿着战略的方向进行经营，这种控制方式主要是对关键性的战略措施要进行随时控制。

应当指出，以上三种控制方式所起作用不同，因此在企业中是同时被采用的。

四、企业业务控制方式

业务控制是在战略决策指导下，为了战略的成功实施，对企业内部各部门的业务进展情况进行控制，主要的业务控制有以下五个方面：

（一）财务控制

这种控制方式覆盖面广，是用途极广的非常重要的控制方式，包括预算控制及比率控制。

（二）生产控制

即对产品品种、数量、质量、成本、交货期及服务等方面进行控制，可分为产前控制、过程控制度产后控制等。

（三）销售规模控制

销售规模大小影响经济效益，太大，则占用资金太多，也影响经济效益，为此要对销售规模进行控制。

（四）质量控制

包括对企业工作质量和产品质量的控制。工作质量不仅包括生产工作的质量，还包括领导工作、设计工作、信息工作等一系列非生产工作的质量，因此质量控制范围包括生产过程和非生产的其他一切过程的控制，质量控制是动态的，着眼干事前和未来的质量控制，其难点在于全员质量意识的形成。

（五）成本控制

通过成本控制使各项费用降低到最低水平，达到提高经济效益的目的，成本控制不仅包括对生产、销售、设计、储备等有形费用的控制，而且还包括对会议、领导、时间等无形费用的控制。在成本控制中要建立各种费用的开支范围、开支标准井严格执行，要事先进行成本预算等工作。成本控制的难点在于企业中大多数部门和单位是非独立核算的，因此缺乏成本意识。

参考文献

〔1〕马洪，孙尚清主编。现代管理百科全书，中国发展出版社，1991 年 11 月

〔2〕〔美〕迈克尔·波特著。乔晓东等译，竞争战略。中国财政经济出版社，1989 年 1 月

〔3〕〔美〕迈克尔·波特著，夏忠华主译。竞争优势。中国财政经济出版社，1988 年 11 月

〔4〕解培才主编，工业企业经营战略。中国人民大学出版社，1990 年 5 月

〔5〕李农，试论我国的衰退产业和衰退产业政策，中国工业经济研究，1991 年第 5 期

〔6〕刘冀生主编。企业经营学。全国机械工程师进修大学出版，1990 年

〔7〕徐国华主编，现代企业管理。中国经济出版社，1993 年 1 月

〔8〕夏伯忠主编，企业诊断学。辽宁大学出版社，1990 年 7 月

〔9〕荆新，王化成主编。财务管理学。中国人民大学出版社，1993 年 12 月

〔10〕张承耀，公司财务危机征兆。中国工业经济研究，1993 年第 1 期

〔11〕李宁。北京市第一轻工业局产品结构调整若干问题研究。清华大学硕士论文，1990

〔12〕傅家骥，姜彦福，雷家骕主编。技术创新——中国企业发展之路，企业管理出版社，1992 年 4 月

〔13〕〔英〕彼得·G·格林厄，大卫·梅耶斯，彼得·麦克依南著，刘力译，征服危机。中国经济出版社，1991 年 11 月

〔14〕中国质量管理协会编著。GB/T1900092—1S0900087 系列标准贯彻实施指南，中国科学技术出版社，1993 年 3 月
〔15〕林钟高，项有志，王翠风，陈清葆。企业举债必备——企业绩事研究。经济科学出版社，1992 年 12 月
〔16〕吴振寰，企业经营战略。上海交通大学出版社，1990 年 12 月
〔17〕〔日〕伊丹敬之著。杨春明译。经营战略的内在逻辑——看不见资产的动力论。中国审计出版社，1992 年 10 月
〔18〕张福墀，杜江波。管理资源开发导论。企业管理出版社，1993 年 5 月
〔19〕解培才，徐二明。西方企业战略。中国人民大学出版社，1992 年 4 月
〔20〕刘兴国等编。现代企业经营战略。企业管理出版社，1987 年 11 月
〔21〕邱野。中日企业经营战略比较研究。清华大学硕士论文，1993 年
〔22〕〔美〕斯坦夫·C·哈柏著，严文化，万华译。二十一世纪企业发展战略，经济译文（南昌），1993 年第 4 期
〔23〕沈炳熙，中国企业集团及其战略。中国人民大学出版社，1990 年 9 月
〔24〕刘世庆，企业产权交易，中国社会科学出版社，1992 年 6 月
〔25〕马建堂。关于国有企业竞争行为的调查分析。中国工业经济研究，1993 年第 3 期
〔26〕刘霞，陈炎顺。企业财务结构诊断与分析。现代企业，1993 年第 9 期
〔27〕王秉安，金式容，GE 模型与企业战略管理，（华侨大学学报）哲社报（泉州），1991 年第 1 期
〔28〕刘铁民，工业产业生命周期与投资分析。清华大学硕士论文，1990 年
〔29〕季崇威，跨国经营与我国大中型企业发展，管理世界，1992 年第 5 期
〔30〕贾殿林。跨国公司与中国企业国际化。经济纵横（长春），1993 年第 8 期
〔31〕刘冀生，刘立仁。我国衰老报废煤矿转产问题研究。中国工业经研究，1992 年第 8 期
〔32〕陈春廷。辽河石油勘探局经济发展战略研究。清华大学硕士论文，1994 年〔33〕王煌今，徐达人等著。石油企业多种经营理论与实践，石油工业版社，1992 年 3 月
〔34〕〔日〕近藤修司著，李非译，新产品、新事业的探索方法，经济管理出版社，1986 年
〔35〕中国社会科学院工业经济研究所企业集团研究课题组，企业集团：模式构想与道路选择，中国工业经济研究，1991 年第 7 期
〔36〕丸川知雄。关于企业集团中间组织产生的理论根据。中国工业经济研究，1992 年第 9 期
〔37〕徐金发。企业联合中的交易费用理论，中国工业经济研究，1992 年第 3 期

〔38〕李永春，鲍思恕。日本企业是怎样搞财务诊断的。中外管理，1993年第2期
〔39〕张德，刘冀生。中国企业文化——现在与未来。中国商业出版社，1991年10月
〔40〕〔美〕O，P.卡班达，E·A.斯塔沃思著。刘建生等编译。管理不善与预防。企业管理出版社，1991年5月
〔41〕〔美〕L．L.拜亚斯著.王德中等译，战略管理——规划与实施，概念和案例。机械工业出版社，1988年5月
〔42〕冯正虎，胡荣毅，芮明杰。企业战略。上海交通大学出版社，1988年4月
〔43〕孙业贤著。战略决策学总论，军事译文出版社，1992年6月
〔44〕徐文通主编.投资战略学.中国金融出版社，1990年12月
〔45〕〔美〕R.A.■伯.罗理平等译.组织理论与管理。台湾桂冠图书公司出版，1983年4月
〔46〕石涌江。企业生产系统的竞争与发展战略。管理世界，1992年第6期
〔47〕王北辰，李士瀛，张霁野编译。现代企业经营与发展战略。经济管理出版社，1987年2月
〔48〕〔美〕W.H.纽曼等著。武鸿麟译。企业战略，贵州人民出版社，1987年10月
〔49〕Kenneth J. Hatten & Many Louise Hatten. Strategic ManagementAnalysis and Action. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jer-sey. 1987
〔50〕Philip W. Mahin. Business-to-Business Marketing Stratgegic Re-source Management and Uses. Allyn and Bacon. Boston, 1991
[51]William F. Glueck. Lawrence R. Jauch. Business Policy and Strate-gic Management. Megraw-Hill inc. 1984
[52]Henry Assael. Marketing Management-Strategy and Action. Kent Publishing Company, 1985
[53]Arnoldo C Hax, Nicolas S. Majluf. The Strategy Concept and Pro-cess : A Pragmatic Approach. Prentice-Hall inc. Englewood Cliffs ,New Jersey 1 991
[54]Joseph N. Fry, J. Peter Killing. Strategic Analysis and Action. Prentice-Hall Canada Inc. Scarborough, Ontario. 1989
[55]Arthur A. Thompson. Strategy Formulation and Implementa-tion——Tasks of the General Manager. Richard. D. Irwin, Inc. Printer: Von Hoffman Press , Inc. 1992