

市场经济条件下的

最新企业 经营战略管理实务指南

甘华鸣 卢东斌 甘黎明
主 编

F270

76

最新企业经营战略管理 实 务 指 南

主编 甘华鸣 卢东斌 甘黎明

企业管理出版社

· 北 京 ·

责任编辑: 黎 鸣

版式设计: 唐荣勤

封面设计: 李 萌

图书在版编目(CIP)数据

最新企业经营战略管理实务指南/甘华鸣等主编. —北京:企业管理出版社,1996.4

(最新企业管理基础实务指南/甘华鸣,卢东斌主编)ISBN 7-80001-561-0/F·559

I. 最… II. 甘… III. 企业管理:经济管理-指南 IV. F272.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 05464 号

最新企业经营战略管理实务指南

甘华鸣 卢东斌 甘黎明 主编

*

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号)

华油振远印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

*

787×1092 毫米 16 开 49 印张 912 千字

1996 年 4 月第一版

1996 年 4 月第一次印刷

印数:5 000 册

定价:178.00 元

*

ISBN7-80001-561-0/F·559

“最新企业管理实务指南”丛书

编辑委员会

顾问:袁宝华(中国企业管理协会会长 中国企业家协会会长 中国
职工思想政治工作研究会会长)

高 潮(中国科学技术协会副主席 中国质量管理协会副会长
中国高技术产业化研究会副理事长)

主 编:甘华鸣 卢东斌 甘黎明

副主编:王建军 马俊杰 于卫东

《最新企业经营战略管理实务指南》

分编辑委员会

主 编:黄先俊 朱 林 罗 翀 贺 坚

副主编:黄 河 王礼明 彭 衡 李伟明 李晶明 丁建臣
俞喜平 李奇峰 常 清

前言

从传统的计划经济到社会主义市场经济是我国经济体制的历史性转变,是一场前所未有的大革命;从计划经济体制下的企业管理到市场经济体制下的企业管理,同样是我国企业管理理论和实践的一场影响深远的革命。社会主义市场经济体制下的企业管理比之计划经济体制下的企业管理,不论是经营策略、运作程序,还是管理方法、工作技巧,都有着本质的区别。尤其是在社会主义市场经济体制建立初期,我们在企业管理上面临着许许多多从未遇到过的新问题,常常感到力不从心甚至不知所措。究其原因,其中很重要的一点,就是我们缺乏现代企业管理理论的系统训练,缺乏对市场经济体制下的现代企业进行有效管理的必要的知识准备。这已经成为我国企业改革和经济腾飞的重要制约因素之一。

众所周知,管理是一种资源。没有科学理论指导的企业管理,必然是盲目和低效的。因此,要想提高管理水平,充分开发利用管理资源,首先必须了解和掌握现代科学的管理理论和方法,而获取现代管理科学知识的最佳捷径是向书本学习。为此我们编撰了这套市场经济体制下的“最新企业管理实务指南”丛书,其中包括:《最新企业管理基础实务指南》、《最新企业经营战略管理实务指南》、《最新企业生产管理实务指南》、《最新企业开发管理实务指南》、《最新企业营销管理实务指南》、《最新企业质量管理实务指南》、《最新企业公关管理实务指南》、《最新企业财务管理实务指南》、《最新企业组织人事管理实务指南》等。本丛书全面、系统、准确地介绍了市场经济体制下企业管理的理论和方法,囊括了企业管理各个方面科学有效的策略、方法、技巧、规则、程序等,可供各种类型企业的各个层次、各个部门的管理人员以及各级政府经济领导干部使用,具有较强的操作性和较宽的适用面,堪称现代企业管理的“理论指南、方法大全、技巧总汇、策略集成、规则综览和程序通示”,应该

当作现代企业管理工作者必备的案头工具书和教科书。

学习管理理论的目的在于解决实际问题。江泽民同志在党的十四大报告中指出：“社会主义要赢得同资本主义相比较的优势，必须大胆吸收和借鉴世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产和商品经济一般规模的先进经营方式和管理方法。”我们正在从事的建立社会主义市场经济体制，是一个前所未有的创造性事业，是建设有中国特色社会主义必须首先解决好的崭新课题。我们编辑这套大型企业管理系列用书的目的，就是要吸收和借鉴西方发达国家在长期的市场经济实践中形成和总结的先进的企业管理理论与方法，填充和弥补我国市场经济体制下企业管理理论与方法的空白和不足，为我国的企业改革、经济发展和社会现代化建设事业服务。当然，鉴于中国国情的特殊和西方国家社会制度的局限，我们在学习西方企业管理理论时，也应注意从我国企业管理的实际出发，而不能一味地照搬硬套。

“最新企业管理实务指南”丛书编委会

1996年1月

目 录

导言 企业管理的基础概念·····	(1)
-------------------	-----

第一篇 经营战略管理导论

第一章 经营战略管理概述·····	(9)
第一节 经营战略管理的过程·····	(11)
第二节 企业任务、政策、目标和战略的整合·····	(21)
第三节 战略管理的责任者·····	(22)
第四节 战略经营单位(SBU _s)·····	(23)
第五节 战略管理与企业绩效·····	(24)
第二章 建立企业的目标·····	(26)
第一节 企业内部审计·····	(26)
第二节 企业当前环境状况分析·····	(29)
第三节 企业未来环境状况预测·····	(34)
第四节 企业内部审计及环境分析的程序·····	(40)
第五节 企业内部的价值体系、文化和权力关系·····	(40)
第六节 企业目标的组合·····	(41)
第七节 长期目标与短期目标的相互关系:瀑布技术·····	(43)
第三章 识别战略方案·····	(45)
第一节 战略方案·····	(45)
第二节 稳定增长战略·····	(46)
第三节 增长战略·····	(47)
第四节 企业合并·····	(55)
第五节 合资经营·····	(58)
第六节 收割战略·····	(60)
第七节 收缩战略·····	(62)

第八节 战略组合	(64)
第四章 战略选择	(66)
第一节 认识战略变革的需要	(66)
第二节 评价战略方案	(67)
第三节 战略选择	(77)
第四节 企业的战略选择实践	(82)
第五节 选择最富有吸引力的战略方案	(85)
附一:综合案例 米勒啤酒酿造公司	(87)
附二:综合案例 “盖特先生之家”馅饼店	(103)
附三:综合案例 美国的意大利馅饼行业情况简介	(114)

第二篇 一般性分析技术

第五章 竞争战略概述	(127)
第六章 行业的结构分析	(132)
第一节 决定竞争强度的结构性因素	(133)
第二节 结构分析与竞争战略	(150)
第三节 结构分析与行业的定义	(152)
第七章 一般性竞争战略	(153)
第一节 三个一般性战略	(153)
第二节 进退维谷	(157)
第三节 一般性战略的风险	(160)
第八章 竞争者分析的结构	(163)
第一节 竞争者分析的组成部分	(164)
第二节 竞争者反应的轮廓——四个组成部分的结合	(174)
第三节 竞争者分析和行业预测	(179)
第四节 竞争者信息系统的必要性	(179)
第九章 市场信号	(182)
第一节 市场信号的种类	(182)
第二节 利用历史资料帮助辨别信号	(189)
第三节 关注市场信号十分必要	(189)
第十章 竞争行动	(191)
第一节 行业不稳定性——发生竞争的可能性	(192)

第二节 竞争行动	(193)
第三节 承诺	(199)
第四节 焦点	(203)
第五节 信息和商业秘密的重要性	(204)
第十一章 针对买方和供应商的战略	(205)
第一节 选择买方	(205)
第二节 购买战略	(215)
第十二章 行业内的结构分析	(218)
第一节 竞争战略的各个方面	(218)
第二节 战略集团	(220)
第三节 战略集团与一个企业的获利能力	(229)
第四节 用于制定战略的一些推论	(233)
第五节 以战略集团分布图作为分析工具	(236)
第十三章 行业演变	(239)
第一节 行业演变的基本概念	(239)
第二节 演变过程	(243)
第三节 行业演变的关键性关系	(255)
第四节 企业对行业结构的影响	(257)

第三篇 不同行业环境中的竞争战略

第十四章 分散性行业中的竞争战略	(262)
第一节 分散性行业分散性的因素	(266)
第二节 分散性行业分散性	(269)
第三节 “松散”行业	(272)
第四节 对付行业分散化的策略	(273)
第五节 潜在的战略陷阱	(276)
第六节 战略形成	(278)
第十五章 新兴行业中的竞争战略	(279)
第一节 环境结构	(280)
第二节 约束行业发展的因素	(283)
第三节 早期和晚期市场	(286)
第四节 战略选择	(288)

第五节	预测技术·····	(290)
第六节	进入新兴行业的依据·····	(292)
第十六章	由增长向成熟的转变·····	(293)
第一节	转变期的行业变化·····	(293)
第二节	转变期的某些战略暗示·····	(295)
第三节	转变期中的战略陷阱·····	(299)
第四节	成熟的组织含义·····	(301)
第五节	行业转变期和厂长·····	(303)
第十七章	衰退行业的竞争战略·····	(305)
第一节	衰退时期竞争的结构决定因素·····	(306)
第二节	衰退期的战略选择方案·····	(313)
第三节	选择衰退期的战略·····	(316)
第四节	衰退期的陷阱·····	(318)
第五节	为衰退而做准备·····	(318)
第十八章	环球行业中的竞争·····	(320)
第一节	环球竞争的根源和障碍·····	(321)
第二节	环球行业的演变·····	(327)
第三节	环球行业中的竞争·····	(330)
第四节	环球行业中的战略方案·····	(332)
第五节	影响全球竞争的趋势·····	(333)

第四篇 战略决策

第十九章	垂直一体化的战略分析·····	(338)
第一节	垂直一体化的战略利益和成本·····	(339)
第二节	前向、后向一体化的特殊战略问题·····	(347)
第三节	长期契约与一体化经济·····	(350)
第四节	垂直一体化决策中的错觉·····	(352)
第二十章	生产能力扩展·····	(354)
第一节	生产能力扩展决策的因素·····	(354)
第二节	过度建设生产能力的原因·····	(356)
第三节	先发制人的战略·····	(362)

第二十一章 进入新行业	(365)
第一节 通过内部发展进入.....	(365)
第二节 通过购并的进入.....	(372)
第三节 序列化的进入.....	(376)

第五篇 竞争优势的原则

第二十二章 核心概念:竞争战略	(382)
第一节 行业结构分析.....	(383)
第二节 一般性竞争战略.....	(389)
第三节 竞争优势概述.....	(402)
第二十三章 价值链和竞争优势	(403)
第一节 价值链.....	(405)
第二节 竞争范围和价值链.....	(416)
第三节 价值链和组织结构.....	(420)
第二十四章 成本优势	(422)
第一节 价值链与成本分析.....	(423)
第二节 成本行为.....	(427)
第三节 成本优势.....	(445)
第四节 战略性成本分析的步骤.....	(460)
第二十五章 差异化	(461)
第一节 差异化的来源.....	(461)
第二节 差异化的成本.....	(467)
第三节 买方价值和差异化.....	(469)
第四节 差异化战略.....	(484)
第五节 差异化的步骤.....	(491)
第二十六章 技术与竞争优势	(494)
第一节 技术与竞争.....	(495)
第二节 技术战略.....	(502)
第三节 技术演变.....	(514)
第四节 技术战略的制定.....	(516)
第二十七章 对竞争者的选择	(519)
第一节 来自竞争者的战略利益.....	(520)

第二节	好的竞争者的特征·····	(527)
第三节	选择竞争者时常犯的错误·····	(537)

第六篇 行业内的竞争与竞争优势

第二十八章	行业结构细分化与竞争优势·····	(542)
第一节	行业市场细分化的基础·····	(543)
第二节	行业市场细分化矩阵·····	(554)
第三节	行业市场细分化与竞争战略·····	(558)
第四节	行业市场细分化以及行业的定义·····	(571)
第二十九章	替代·····	(572)
第一节	替代的识别·····	(572)
第二节	替代的经济含义·····	(575)
第三节	替代威胁中的变化·····	(584)
第四节	替代的途径·····	(588)
第五节	替代与竞争战略·····	(593)

第七篇 企业战略与竞争优势

第三十章	经营单位间的相互联系·····	(602)
第一节	横向战略的日益重要性·····	(604)
第二节	经营单位间的相互关系·····	(606)
第三节	有形相互关系·····	(608)
第四节	无形相互关系·····	(623)
第五节	竞争者的相互关系·····	(625)
第三十一章	横向战略·····	(632)
第一节	对明确的横向战略的需要·····	(633)
第二节	相互关系与多角化战略·····	(640)
第三节	横向战略中的陷阱·····	(643)
第三十二章	获得相互关系·····	(645)
第一节	获得相互关系的障碍·····	(646)
第二节	获得相互关系的组织机制·····	(651)
第三节	管理横向组织·····	(662)

第三十三章	互补产品与竞争优势	(667)
第一节	全系列经营互补产品	(668)
第二节	一揽子销售	(673)
第三节	交叉补贴	(682)
第四节	互补产品与竞争战略	(685)

第八篇 进攻性和防御性竞争战略

第三十四章	行业方案与不确定条件下的竞争战略	(690)
第一节	制定行业方案	(692)
第二节	行业方案和竞争战略	(708)
第三十五章	防御战略	(716)
第一节	进入或改变地位的过程	(716)
第二节	防御战术	(719)
第三节	评价防御战术	(728)
第四节	防御战略	(731)
第三十六章	向行业领先者进攻	(738)
第一节	进攻领先者的条件	(739)
第二节	进攻领先者的途径	(741)
第三节	阻止领先者报复	(751)
第四节	领先者脆弱性的信号	(753)
第五节	进攻领先者与行业结构	(755)

附录 几种经营战略分析技术

附录一	竞争者分析中的投资组合技术	(759)
附录二	如何进行行业分析	(764)

导言 企业管理的基础概念

一、企业

1. 企业的概念

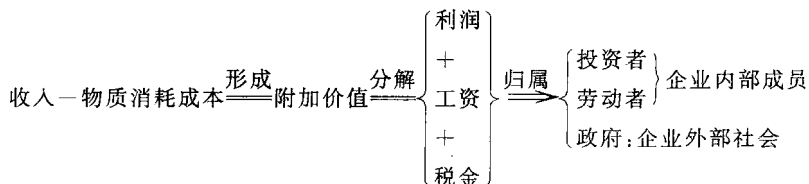
企业是整个社会大系统中的一个子系统。企业是一种社会系统，一种特殊的社会系统，它具有社会系统的一般性质，又具有自身的特殊性质。

企业作为一种特殊的社会系统，与其他社会系统不同的特殊功能，是从市场获得人、物资、资金、信息等资源，转换成市场所需要的产品，提供给市场。

企业作为一种特殊的社会系统，与其他社会系统不同的特殊目的，是获得最大的附加价值。

附加价值，由全部收入减去全部物质消耗成本而形成，然后分解为利润、工资及税金，利润归属投资者，工资归属劳动者（包括经营者和工人），税金归属政府。所以，附加价值不但体现了企业内部成员——投资者和劳动者——的利益，而且体现了企业外部社会——通过政府——的利益。

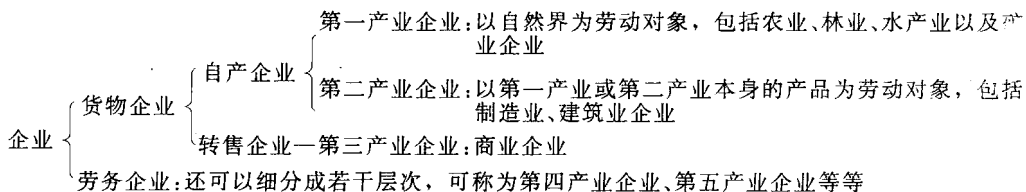
附加价值的形成、分解及归属可用下图表示：



（企业的附加价值概念对应于国家的国民收入概念。）

2. 企业的类型

根据企业的产品、活动、劳动对象等性质，企业可以逐级划分为如下类型：



人, 即:

$$M = \bigcup_{i=1}^n M_i$$

其中, M_i 为第 i 类人, M 为全部人的集合。

从经济学角度看, 所谓购买能力, 就是财富, 即: 人们为了获得某种能够满足某些需要的具体对象的愿望, 而愿意付出一定的代价。但是, 人的欲望很多, 并且, 经营

者所经营的产品, 只能满足其中的一部分欲望, 所以, 市场可以划分为如下层次:



图 2-1 市场分类图



图 2-2 市场分类图



图 2-3 市场分类图



图 2-4 市场分类图

三、产品

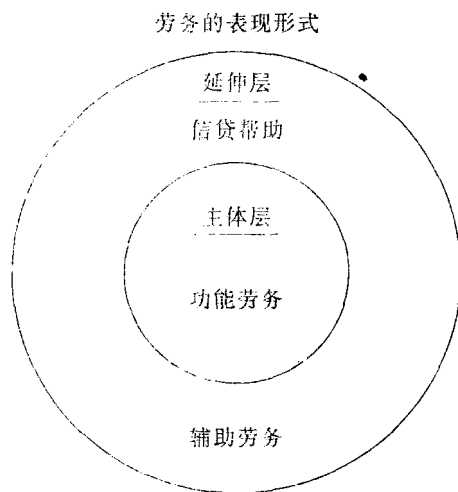
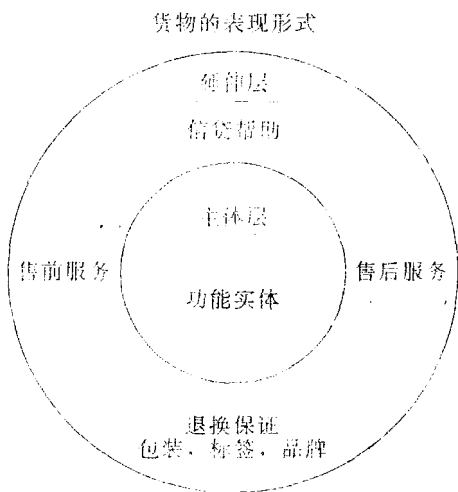
1. 产品的概念

产品表现为各种具体的货物或劳务。但是,产品的本质,对顾客(购买者)来说,是功能的载体,是能够满足顾客(购买者)的欲望进而需要的功能的载体;对企业(销售者)来说,是财富的载体,是能够为企业(销售者)带来收入的财富的载体。

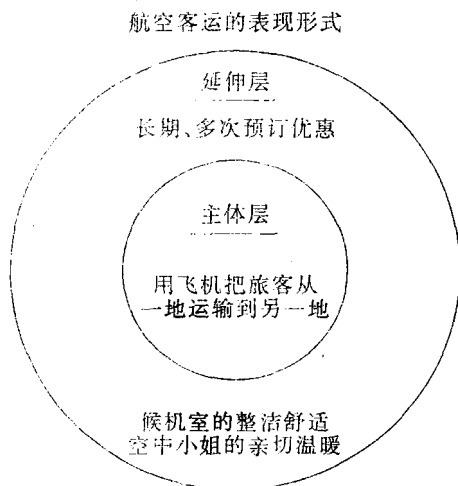
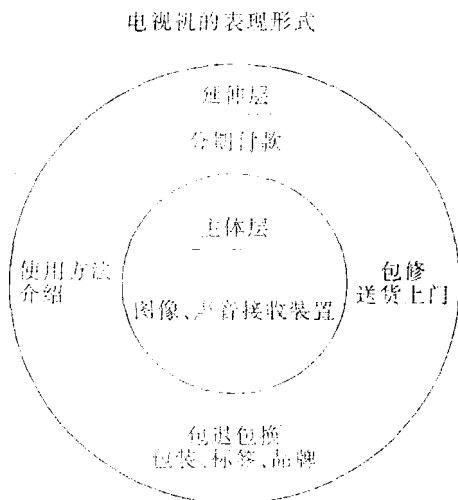
产品是企业(销售者)与市场——顾客(购买者)——的中间媒介,企业(销售者)与市场——顾客(购买者)——通过产品而联系起来。

2. 产品的表现形式

产品的表现形式包括两个层次——主体层和延伸层,它们的含义及关系如下:



例:



3. 产品的成品类型

根据产品成品所包含的货物与劳务的构成,产品可以划分为如下类型:

货物		劳务	
纯粹货物	附带劳务的货物	附带货物的劳务	纯粹劳务
例:香烟、饮料、杂志	例:家用电器(含售前、售后服务)、机器设备(含售前、售后服务)	附:医疗(含药品)、修理(含零件)	例:运输、通讯、咨询

(货物的生产和销售当然要使用劳动,劳务的生产和销售也当然要使用物质,但作为产品的成品构成不在于此。)

上述各种类型的特点可用下表说明:

纯粹货物	附带劳务的货物	附带货物的劳务	纯粹劳务
有形 可以储存、可以运输 生产者与消费者可以直接联系,也可以间接联系,消费者不参与生产 生产与消费必须生产在前、消费在后进行,可以同地进行,也可以异地进行 销售与生产可以销售在前、生产在后,也可以销售在后、生产在前 主体层由生产阶段提供,延伸层由销售阶段提供			无形 无法储存,无法运输 生产者与消费者必须直接联系,消费者也参与生产 生产与消费必须同时进行,必须同地进行 销售与生产必须销售在前、生产在后 主体层以及延伸层的基本部分(即辅助劳务)都由生产阶段提供,只有延伸层中的信贷帮助由销售阶段提供

4. 产品的其他几种分类

从产品的用途—销售角度,产品可以分为消费品、工业品和一般品。

从产品的订货—生产角度,产品可以分为大批量产品、小批量产品和单件产

品。

从产品的经营和开发角度,产品可以分为老产品和新产品,新产品又可以分为改进产品、模仿产品、独创产品。