



王北辰 李士瀛 张黎野 编译

现代企业经营与发展战略

现代企业经营 与 发展战略

王北辰 李士瀛 张霁野 编译

经济科学出版社

1987年

责任编辑 刘 科 陆符铭
校 对 于燕燕
装帧设计 李更新
技术设计 任志明 张克岑

现代企业经营与发展战略

王北辰 李士瀛 张霁野 编译

经济 管 理 出 版 社 出 版

(北京阜外月坛北小街2号)

北京市新华书店总发行 各地新华书店经售

河北新华印刷一厂印刷

850×1168毫米 1/32 印张15 5/8 390,000字

1987年2月第1版 1987年2月北京第1次印刷

印数: 1—10,000册

统一书号: 4361·51 定价: 3.70 元

前 言

作为社会经济实体的企业，在社会主义市场体系不断完善的进程中，正在成为相对独立、自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。在这种情况下，如何明确产品方向开发适销对路产品，如何改善经营管理，如何在国家计划和政策指导下根据市场预测和本企业具体情况制订经营与发展战略，如何发挥自己优势和潜力提高经济效益，以满足社会发展和市场需要，为社会主义建设增加积累，是从事企业经营的人不能不认真思考的重要问题。

而社会主义工业企业制订近期和中长期的经营发展战略。无疑是搞活企业、改善经营管理、提高企业经济效益、增强企业自我改造自我发展能力的重要措施。在我国社会主义经济迅猛发展的形势下，如何制订企业经营发展战略是一个需要认真探索的新课题。为此，我们选译了美国、日本一些专家、学者关于现代企业经营与发展战略的研究成果，供参考借鉴。

本书着重介绍以下几个方面的战略决策。

一、剖析主观条件、分析市场环境、增强企业在市场上的竞争能力以及扩大市场占有率的企业经营战略，说明必须不断提高产品质量、改善产品性能以满足顾客不断增长与变化需求的重要意义。

二、关于产品、商标和服务，特别是开发新产品和产品生命

周期的战略决策，阐述社会发展、科学技术进步以及消费者需求的变化，产品在经过投放期、增长期达到成熟期以后，势将进入衰退期的产品生命周期理论，必须推动企业实现产品现代化，加速产品更新换代，致力提高经济效益。

三、开拓国际市场的各种途径，分析和掌握国际市场条件和特点，增强企业在国际市场上的竞争能力，增加商品出口，推进企业向国外发展等战略。

四、企业持续发展的经营战略和多种经营战略。介绍扩大经营、转产以至撤出市场的原则与经验，增强企业的应变能力，保证企业持续发展的战略措施。

五、关于科学技术发展战略，阐明它在经营发展战略的中枢地位。科学技术发展规律和企业科学技术研究计划，开发研究费用标准、决定新产品开发的各种因素和评价标准，强调企业为长期发展作准备，加强应用研究，开展适度的基础研究。

六、搜集企业内外环境信息和数据资料以及检查市场效果的方法，制订企业经营与发展战略的经验。

本书的主要特点是：

第一，吸收了现代企业的经营与发展战略的主要论著和最新研究成果。诸如安绍夫的战略论，产品系列管理（P.P.M），市场战略对企业收益影响的研究（PIMS），市场竞争战略以及科学技术开发等。安绍夫在生产第一线进行调查研究达三十年之久，奠定了企业战略的基础。关于市场战略对企业收益的影响系由美国哈佛商学院和市场科学学会以及企业界的研究人员通力合作，经过长期调查研究的结果。

第二，本书所介绍的经营与发展战略和各项具体战略理论都是经过长期的观察分析，通过实践、调查、总结上升到理论，除充分论据从理论上进行论述外，都列举了大量实践经验的事例，内容丰富具体，便于理解。

我们编译本书的目的是：

一、向我国企业界，特别是大中型工业企业的经营领导者、计划管理人员和有志于改善企业经营的人士，提供有关企业经营与发展的成功经验及制订企业经营与发展战略思路、灵感和方法，提高企业经营管理水平，提高经济效益，把企业的潜力和能量充分发挥出来，加快企业自我改造、自我发展的步伐。

二、现代企业经营与发展战略是一门多学科综合研究企业战略决策论的年轻学科，这门学科当前正处于完善和发展阶段。引进国外的企业经营发展战略理论与实践的成果，也为有关学科的专家学者提供一些参考资料，以便与我国的实践经验相结合，建立有中国特色的社会主义企业经营发展战略理论。

在选编中，我们虽对不适合我国国情和社会主义体制的论点与内容均作删简，但所辑各家论著均以资本主义社会为背景，希望读者对本书所提供的观点和方法采取分析批判的态度。

由于编译者水平所限和限于资料，疏漏和不当之处在所难免，敬希读者批评指正。

编译者

1985年12月

目 录

前 言

第一章 战略的概念和意义	(1)
一 战略和战术.....	(1)
二 战略的主要因素.....	(2)
三 目的和手段的连锁反应.....	(3)
四 企业战略和经营战略.....	(3)
五 环境和能力的平衡.....	(5)
第二章 安绍夫的战略论	(6)
第一节 产品——市场战略的意义.....	(7)
第二节 环境——战略——组织.....	(8)
一 环境的湍流.....	(8)
二 战略模式.....	(10)
三 组织（为环境服务的组织）.....	(10)
四 组织对环境变化的“转变行为”.....	(13)
第三节 战略决策的特征.....	(16)
第四节 战略决策的程序.....	(17)
一 确定企业目的.....	(17)
二 能力概况和协同作用.....	(21)
三 战略规划.....	(23)
四 评选战略.....	(25)

第三章 新产品开发与产品生命周期战略	(30)
第一节 新产品开发战略	(31)
一 新产品构思	(33)
二 筛选构思	(35)
三 产品设计与鉴定	(37)
四 市场战略的开发	(38)
五 经济效益分析	(40)
六 产品试制	(41)
七 市场试销	(42)
八 投放市场	(45)
九 关于新产品普及过程理论领域的主要研 究成果	(46)
十 开发新产品的一般组织体制	(47)
第二节 产品生命周期战略	(48)
一 投放期	(51)
二 增长期	(51)
三 成熟期	(52)
四 衰退期	(54)
五 式样、时兴、流行产品的生命周期	(57)
第四章 关于产品、商标、包装和服务的战略	(60)
第一节 关于产品组合的决策	(61)
第二节 关于产品系列的决策	(62)
第三节 关于产品项目的决策	(69)
第四节 关于商标的决策	(76)
第五节 关于包装的决策	(87)
第六节 关于服务的决策	(90)
第七节 关于产品的战略决策与公共政策	(96)
第五章 产品差异战略	(98)

第一节	产品的四种特性——四种产品·····	(98)
一	物的产品·····	(101)
二	期望的产品·····	(101)
三	扩大的产品·····	(102)
四	潜在产品·····	(104)
第二节	市场管理的作用·····	(105)
第六章	价格战略·····	(111)
第一节	市场学上的价格战略理论·····	(111)
一	市场学上价格战略的地位·····	(111)
二	价格战略的目标·····	(113)
三	决定价格所需的信息和各种因素·····	(115)
第二节	决定价格的各种方法·····	(121)
一	费用中心型订价方法·····	(122)
二	需求中心型的订价方法·····	(124)
三	竞争中心型的订价方法·····	(125)
四	市场中心型的订价方法·····	(127)
第三节	价格战略的实质·····	(127)
一	降低价格的实质·····	(127)
二	关于提高价格的形式和实质·····	(131)
第七章	产品系列管理的战略意义·····	(132)
第一节	产品系列管理的基本结构·····	(132)
一	经验曲线·····	(133)
二	市场占有率·····	(134)
三	产品生命周期·····	(136)
第二节	产品系列矩阵及其战略意义·····	(138)
一	产品系列矩阵·····	(138)
二	战略的意义·····	(140)
第三节	产品系列管理·····	(142)

一	系列管理的前提条件	(142)
二	竞争战略	(145)
第八章	市场战略	(150)
第一节	市场战略活动的结构	(150)
一	市场战略活动的结构	(150)
二	市场战略环境	(151)
三	市场机会与威胁	(152)
四	市场战略活动	(153)
第二节	市场战略环境	(153)
一	间接环境	(153)
二	直接环境	(160)
第三节	市场战略措施	(163)
一	竞争战略	(163)
二	市场战略	(168)
第九章	现有企业的竞争战略	(174)
第一节	企业战略和竞争战略	(174)
一	企业间的竞争	(174)
二	经营范围和项目的确定	(175)
三	竞争和对抗	(176)
第二节	如何对待竞争	(177)
一	积极而有意义的竞争与自杀竞争	(177)
二	回避竞争	(177)
三	产业间的物资流通系统和限制竞争	(179)
四	非价格竞争	(180)
第三节	竞争战略的基本类型	(182)
一	成熟产品争取生存的战略	(182)
二	竞争战略的三种类型	(184)
三	竞争战略带来的风险	(186)

四	产业的变化·····	(188)
第四节	产业的分析·····	(189)
一	产业分析的范围·····	(189)
二	长期动向·····	(190)
三	决定产业内部竞争的因素·····	(192)
四	产业内的战略分析·····	(194)
第十章	市场战略对企业收益影响的研究·····	(200)
第一节	市场战略对企业收益影响研究的重要意 义·····	(200)
第二节	市场战略对企业收益影响研究的成果·····	(202)
一	概念·····	(202)
二	主要研究成果·····	(203)
第三节	市场战略对收益影响的研究和产品系列 管理概念·····	(206)
第十一章	市场占有率在经营战略中的价值·····	(208)
第一节	扩大市场占有率是提高收益的关键·····	(208)
一	市场占有率高、收益率也高么? ·····	(210)
二	市场占有率与投资收益率如何联系·····	(211)
三	市场占有率与投资收益的关系对制订市 场战略的意义·····	(218)
第二节	提高市场占有率的因素与战略·····	(222)
一	市场占有率模式的创立·····	(223)
二	市场占有率的变动模型·····	(227)
三	新产品对市场占有率的贡献·····	(228)
四	产品质量对市场占有率的贡献·····	(229)
五	市场费用对市场占有率的贡献·····	(230)
六	扩大市场占有率的战略·····	(233)
第三节	市场占有率低的企业应该采取的战略·····	(236)

一	三个市场地位薄弱企业超过同行业规模大的企业·····	(238)
二	三个市场占有率低的企业共同战略·····	(240)
三	单单企业成长不是目的·····	(244)
第十二章	国际市场与对外贸易战略·····	(246)
第一节	掌握国际市场环境·····	(248)
一	国际贸易体制·····	(248)
二	经济环境·····	(249)
三	政治法律环境·····	(251)
四	文化环境·····	(252)
第二节	决定向哪个国家发展贸易·····	(253)
第三节	决定进入哪个市场·····	(253)
一	预测现在可能实现的市场规模·····	(254)
二	预测将来可能实现的市场规模·····	(254)
三	预测可能实现的销售额·····	(254)
四	预测费用及收益·····	(254)
五	推算投资收益率·····	(255)
第四节	决定如何进入市场·····	(255)
一	输出·····	(256)
二	合资经营·····	(257)
三	直接投资·····	(259)
第五节	关于市场计划纲要的决策·····	(260)
一	产品战略·····	(260)
二	推销战略·····	(262)
三	价格战略·····	(263)
四	流通渠道战略·····	(263)
第十三章	向国外发展战略·····	(266)
第一节	企业的国际化与向国外发展战略·····	(266)

第二节	向国外发展战略在总体战略中的地位·····	(268)
一	多国公司的企业战略类型·····	(268)
二	多国公司的发展战略与管理组织的变动·····	(271)
三	多国公司企业战略展开的程序·····	(274)
第三节	商品出口战略·····	(277)
一	商品出口的四种类别·····	(278)
二	商品出口与“企业国际化”·····	(282)
第四节	企业向国外发展的战略·····	(284)
一	企业向国外发展的四种类别·····	(284)
二	企业向国外发展与“企业国际化”·····	(288)
第十四章	市场信息交流战略·····	(294)
第一节	市场信息交流的主要方式·····	(294)
第二节	信息传递的过程·····	(296)
第三节	市场信息传送者的决策·····	(297)
第十五章	协调广告宣传战略与价格政策产生最大收 益·····	(305)
第一节	价格与宣传关系的剖析·····	(307)
一	收集资料·····	(307)
二	对结果的评价·····	(308)
第二节	宣传和价格与其他因素的关系·····	(309)
一	质量的影响·····	(309)
二	产品生命周期阶段的影响·····	(310)
三	产品风险的影响·····	(312)
四	市场占有率与竞争的影响·····	(313)
第三节	关于投资收益率·····	(314)
第四节	可以预料反应和最后结论·····	(316)
第十六章	多种经营战略·····	(323)
第一节	什么是多种经营战略·····	(323)

第二节	多种经营战略的种类·····	(324)
第三节	日、美两国企业多种经营战略的动向及其内容·····	(328)
一	多种经营战略的动向·····	(328)
二	多种经营战略变化的内容·····	(332)
第四节	决定多种经营战略的因素·····	(334)
一	促进多种经营战略的外部因素·····	(334)
二	促进多种经营的内部因素·····	(336)
三	关于决定多种经营程度的因素分析·····	(338)
四	多种经营战略和企业环境·····	(341)
第五节	多种经营战略和经济效益·····	(343)
一	经济效益和多种经营战略的假设·····	(343)
二	多种经营战略和经济效益·····	(346)
第十七章	企业永存的经营战略 ·····	(348)
第一节	诱因与贡献的平衡·····	(348)
一	诱因与贡献的平衡·····	(348)
二	诱因内容与提供方式的变革——企业自我革新——·····	(349)
第二节	蜕变的经营哲学·····	(349)
第三节	转产体制·····	(352)
第四节	中小企业的转产·····	(353)
第五节	今日的时代特质及经营战略·····	(354)
一	经济结构性不景气时代——紧缩经营战略·····	(354)
二	资源有限、节约资源型的消费时代——采取节省资源的经营战略和生产耐用产品战略——·····	(355)
三	调整权利、保护生活环境的时代——保护	

	生活权利的经营战略、国际协调的经营战略——	(355)
四	恢复人性时代——全体市民战略、集团主义战略——	(355)
第六节	防止倒闭与紧缩经营战略	(357)
一	倒闭的主要原因	(357)
二	紧缩经营	(358)
第七节	经营战略与决策	(359)
一	战略决策的重要性	(359)
二	职工参与决策	(359)
三	组织对决策的影响力	(360)
第十八章	科学技术发展战略	(361)
第一节	科学技术发展规律及其预测	(361)
第二节	企业的科学技术开发战略要求	(364)
一	扩大产品市场	(364)
二	与科学技术革新的发展相适应	(365)
第三节	综合经营计划中企业和单项技术开发计划	(367)
一	企业技术开发计划	(367)
二	单项技术开发计划	(369)
第四节	科学技术开发层次和职能	(370)
一	科学技术开发过程的层次及其特征	(370)
二	各个层次的职能内容	(375)
第五节	努力进行基础研究	(380)
第十九章	外购与自制战略	(383)
第一节	外购与自制战略的意义和概念	(383)
一	外购与自制战略	(383)
二	外购与自制战略的重要性	(384)

三	外购与自制战略的对象·····	(385)
第二节	外购与自制的趋向和实际状况·····	(386)
一	日本汽车产业发展的历史及趋势·····	(386)
二	外购与自制的现状·····	(388)
三	美国汽车产业的外购与自制·····	(391)
四	外购与自制的实际状况·····	(392)
第三节	外购与自制战略的决定因素·····	(393)
一	决策的基本因素·····	(393)
二	企业内部因素·····	(397)
三	外部因素·····	(400)
第四节	与外购和自制战略有关的问题·····	(402)
一	外购与自制战略对中小企业的影响·····	(402)
二	企业向国外发展与部件供应政策·····	(403)
第二十章	战略的财务管理特征·····	(405)
第一节	企业目的与财务决策·····	(406)
一	财务体系中的企业·····	(406)
二	最大限度增加收益的企业目的·····	(407)
第二节	投资决策·····	(410)
一	投资种类与投资决策·····	(410)
二	设备投资与现价净额法·····	(411)
三	设备投资与内部收益率法·····	(413)
四	设备投资与收回时间法·····	(414)
第三节	资本费用·····	(415)
一	资本费用的作用与决策·····	(415)
二	资本费用的传统观念·····	(420)
三	资本费用与MM理论·····	(421)
第四节	资本的筹集与运用及分红政策·····	(422)
一	资本的筹集与运用·····	(422)

二	分红政策	(424)
第五节	财务理论的发展趋势	(425)
第二十一章	为制订企业战略进行环境扫描	(426)
第一节	环境扫描的重要性	(426)
第二节	利用环境扫描搜集信息	(427)
第三节	理想的扫描和决策	(431)
第四节	信息的流动	(437)
一	信息和信息源的类型	(437)
二	信息流动和战略的确定	(441)
第五节	扫描方式方法	(443)
第六节	小结	(447)
第二十二章	测定市场战略效果	(449)
一	对顾客的态度	(450)
二	统一的组织	(450)
三	完善的情报信息网	(450)
四	制订战略及其实施	(451)
五	市场活动的改进与提高	(451)
六	小结	(453)
附	测定市场效果检查票	(455)
第二十三章	怎样做一个经理	(460)
第一节	有创造与发展的胆略	
——	雄心壮志与信心——	(460)
第二节	守成的道路	(461)
一	经营战略	(461)
二	交班与守成	(462)
第三节	培养管理者	(463)
一	事业发展与培养管理者	(463)
二	深入群众广泛接触	(464)