

921
L274
X32
CORPORATE STRATEGY

企业策略

——竞争管理的艺术

冼日明

香港 温振昌 主编

冯嘉耀

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业策略：竞争和管理的艺术/（香港）冼日明，温振昌，冯嘉耀主编. —广州：广东经济出版社，2001.11

ISBN 7-80677-067-4

I. 企… II. ①冼…②温…③冯… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 071737 号

版 权 声 明

本书简化字版由著作权人授权广东经济出版社在中国内地出版。未经许可，本书的任何部分均不得以任何手段复制或传播。

版权贸易合同号：19-2001-155 号

出版	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼）
发行	广东经济出版社
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东科普印刷厂（广州市广花四路棠新西街 69 号）
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	7.5
字数	107 000 字
版次	2001 年 11 月第 1 版
印次	2001 年 11 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-067-4 / F·587
定价	15.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

销售热线：发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码：510100

（发行部地址：广州市合群一马路 111 号省图批 107 号）

• 版权所有 翻印必究 •

主编简介

冼日明博士 1979年毕业于香港中文大学，1982年获美国德州大学工商管理学硕士学位，1993年获英属哥伦比亚大学哲学博士学位。现为香港中文大学市场学系副教授及市场学科学硕士课程主任。曾编著有《市场营销启示录》、《广告在香港》、《营销、投资、管理：中国、香港》、《环境、机会、策略、营销管理在香港》、《营销与管理：八十年代的挑战》、《营销睿智》及《中国市场营销》等书；并先后于国际性学术期刊及会议上发表论文数十余篇。除致力于学术研究外，亦曾为不少本地及跨国性机构提供管理顾问及行政人员培训课程服务。这些机构包括恒生银行、香港贸易发展局、世界黄金协会、香港经济日报、香港电讯有限公司、伟易达公司、香港青年商会、香港政府康体署及香港明爱服务中心等。

温振昌博士 1980年毕业于加拿大渥太华大学

机械工程系，1983 年获香港大学工商管理学硕士学位，1992 年获美国路易士安那州州立大学工商管理学哲学博士学位。现职专业培训管理兼香港中文大学亚太工商研究所副教研人。曾任香港中文大学管理学系副教授及培训管理文凭课程主任。主要研究兴趣及已发表的论文题目，包括企业国际化策略和企业逆转。曾提供培训及顾问服务给不同机构，如廉政公署、九广铁路、伟易达、香港大酒店、外展训练学校、突破机构、美国乔治敦大学（Georgetown University）等。另外，亦为香港商报《管理佳》专栏主笔。

冯嘉耀博士 1985 年毕业于香港中文大学，1991 年获西安大略大学哲学博士学位。研究范围包括商业经济学及中国经济发展。现为香港中文大学决策科学与企业经济学系副教授。曾获选中文大学商学院最佳讲师；并曾为本地机构（如恒生银行）及政府部门主持行政人员培训课程。

序

洗日明、温振昌、冯嘉耀三位教授有一天告诉我，他们准备把近期在报刊上发表的文章汇集整理出书，定名为《企业策略》。

香港中文大学工商管理学院一向重视研究，也重视教学。他们三位均有严谨的学术研究态度，同时非常重视教学工作，深得同事和同学敬重。难得他们愿意额外拨出时间在报刊上行文，浅释重要的学问。在我看来，是对商业社会的另类贡献。

“企业策略”是所有企业必须重视的课题。思考策略的重点对象有三个，就是顾客、竞争者以及企业本身情况。顾客是市场学的主要研究对象。竞争者是现代企业经济学、特别是博弈论的主要研究对象。企业本身情况（企业内部环境）是管理学的主要研究对象。洗日明教授的专业是市场学，温振昌教授的专业是管理学，冯嘉耀教授的专业是企业经济学。他们三

位合作编写本书，自然带来相得益彰的效果。相信读者可以从他们的文章中，吸收简洁而重要的企业策略观念。

香港中文大学
工商管理学院院长及市场学讲座教授

李金汉 谨识

前言

生死存亡全系于策略

“企业策略”是一个非常有趣的题目。何谓“企业策略”？简而言之，“企业策略”是企业（或组织）用以和市场环境协调的部署和行动。在自由市场内，环境千变万化，企业需要时刻留意的不单是消费者和供货商，更需要考虑经济、政治、法规、文化、行业竞争、劳工供求、土地供求、教育科技水平，以至国际关系等情况。环境不是静止不动的，所以企业不可以墨守成规，正所谓不进则退，若不充分了解环境变化过程中所带来的机会和风险，便不可能制定合宜的策略，没有合宜的策略，业务终会出现问题，最后更可能为环境所淘汰。

究竟环境如何影响企业策略，或企业能否改变环境，企业策略有哪些选择，什么才是好的策略等等，都是管理人员热切关心的课题。

当然，企业策略并不是只包括环境因素和策略选择。应考虑的主要课题还有企业内在环境、功能策略的配合、策略执行和策略评估。

企业内在环境主要和企业内部情况有关，探讨的课题有企业才能、资源、管理机制等。一个内在环境恶劣的企业，可能是缺乏才能或没有任何强项，也可能是资源不足，亦可能是管理机制紊乱，在竞争日益加剧的商业世界中，不仅要能掌握机会，更需面对生存问题。

改善内在环境，配合外在环境，都是企业策略的大前提，但企业策略不是单独存在的，它必须和其他功能运作有关的策略配合才行。一般基本功能运作包括市场营销、财务融资、人才资源、生产或业务运作、研究发展等。这些功能运作可以有个别的策略，但彼此必须互相呼应，更和企业策略配合，才可令企业得益。

合宜的策略也需要适当的执行才能够充分发挥，光有思想而不能实行，作用不大。执行和企业管理有不可分割的关系，这包括一般管理技巧如计划、组织、领导、激励和控制，更具体的有关课题是组织结

构、组织文化和人才培养。必须留意的是，组织结构和文化很多时候不仅不能够辅助策略的推行，反而有可能摧毁一个策略呢。

策略评估也不容忽视，适当的评估可以减少不合宜策略所带来的损失和加强合宜策略的推行。如何制定评估标准和进行评估便是管理人员的责任了。

本书的目的，也是我们的心愿，就是希望能透过对一连串与企业策略有关的热门课题之讨论，让管理人员在企业管理理念上的认知有所扩展，继而能进一步改善企业营运的效能。

冼日明

温振昌 谨识

冯嘉耀

企业策略

目 录

第一章 了解策略

- | | |
|-------------------|----|
| 1.1 策略的六大要素 | 3 |
| 1.2 不同策略的制订和应用 | 9 |
| 1.3 企业策略人员所需具备的条件 | 13 |
| 1.4 企业才能 | 19 |
| 1.5 竞争优势 | 25 |
| 1.6 增值策略 | 31 |

第二章 市场结构分析

- | | |
|----------------|----|
| 2.1 竞争环境的分类 | 41 |
| 2.2 企业发展的策略性方向 | 49 |
| 2.3 行业分析 | 57 |

第三章 竞争与合作

- | | |
|-----------------|----|
| 3.1 提高竞争能力的三大策略 | 67 |
|-----------------|----|

3.2	“合作”及“恶性竞争”出现的条件	73
3.3	“默契式”合作与策略性联盟	81

第四章 营销策略

4.1	21 世纪的营销策略	91
4.2	品牌：企业最重要的资产	97
4.3	品牌资产的创造	103
4.4	品牌引力与品牌策略	109
4.5	直销策略	115
4.6	中国营销的五大定律	123
4.7	中国营销的五大错误	129

第五章 企业发展策略

5.1	应向外求还是不假外求	137
5.2	小心被供货商“要挟”	141
5.3	“垂直整合”的策略	145
5.4	扩充公司规模的好处	149
5.5	扩充带来“学习经济”	153
5.6	“多元化”业务开展	157

第六章 变革中的适应策略

6.1 企业变革的概念	167
6.2 策略性的变革	171
6.3 组织发展为企业变革的总蓝图	175
6.4 提高企业效能的管理方法	179
6.5 转变与组织架构	183
6.6 转变与“内部劳工市场”	191

第七章 策略评估

7.1 企业业绩与策略的关系	199
7.2 策略管理常见的失误	203
7.3 策略管理的基本思维	207
7.4 清晰的发展目标	211
7.5 策略活力的要素	215
再版感言	219

了解策略

- 1.1 策略的六大要素
- 1.2 不同策略的制定和应用
- 1.3 企业策略人员所需具备的条件
- 1.4 企业才能
- 1.5 竞争优势
- 1.6 增值策略





策略的六大要素

洗日明

为什么有些企业能够经营成功，有些却难逃失败的厄运？为什么在经济繁荣时，有些企业能够快速成长，有些却停滞不前？为什么在经济衰退时，有些企业能屹立不倒，有些企业却在逆境中消失得无影无踪？

在企业成与败之间，必然有一极重要的因素存在，此一因素即为企业的策略（Strategy）。正如美国管理学学者祖奴仕（Joel Ross）与迈克尔·卡米（Michael Kami）曾经指出：企业无策略就像船没有了舵，在大海中漂泊而不知方向，故此如果企业不能有效地制定和执行适当的策略，其失败只是时间上的迟早问题而已。

策略，虽然对每一个企业都非常重要，但却是近年来最被滥用的管理学名词。在企业中，似乎有一种“策略化”的倾向，管理人员经常都会接触到投资策

略、营销策略、人力策略、竞争策略、国际化策略，甚至策略的策略等等的名词。当任何企业运作被冠上“策略”二字，这个运作就好像忽然间变得更具权威性 & 说明力。究竟何谓策略？健全的策略有哪些特性？策略与企业成功有何关系呢？面对策略这一观念的种种迷惘，本文尝试探讨并剖析策略的基本意义。

一、策略的定义

在西方管理学文献中，“策略”一词源于希腊字 (Strategos)，意指“为将之道” (The Art of General)，即是将军用兵之法。在中国古典文献中，也视策略为为将之道及用兵之法，例如《孙子兵法》有云：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。故经之以五校之计，而索其情。一曰道、二曰天、三曰地、四曰将、五曰法。”

将“策略”一词应用于企业管理上则是近二三十年间之事，为了能对策略的意义有更深入的了解，以下列举了不同学者对策略的定义及解释：

(1) 阿尔弗莱德·桑德 (Alfred D. Chandler, 1962) 对策略的定义：

一个企业长期目标的决策，以及实现这些目标所需的行动及资源分配的方法。

(2) 格鲁克 (W.F.Gluck, 1976) 对策略的定义：

策略是为了达到组织之基本目标而设计的一套统一协调的、广泛的及整合的计划。

(3) 大前研一 (K.Ohmae, 1982) 对策略的定义：

所谓商业策略是所有关于……总而言之，竞争优势……策略计划惟一的目标是使一企业尽可能有效率地获取比竞争对手更充足的优势。所以公司策略意指以一种最有效率的方式尝试改变公司的力量，并藉由此一力量能够胜过竞争者。

(4) 史丹福策略研究中心对策略的定义：

策略是追求企业目标的手段，在这手段形成中，它反映了企业环境的变动，主要资源的使用，以及指导企业的主要努力。

(5) 肯尼·安德烈 (Kenny Andersen, 1971) 对策略的定义：

策略是目标的形式，以及为达成目的的主要政策和计划，说明订定一家公司所要从