

企业经营战略导论

广告学概论 广告创意 广告策划 广告设计 广告制作 广告文案
广告艺术 广告管理 广告传播学 广告心理学 广告与公关 橱窗设计
企业形象导论 企业经营战略导论

高等学校广告学专业

教学丛书暨高级培训教材

企业经营战略导论



QIYEJING IN ZHAN LUE DOLIN

3

主编 吴平 副主编 陆雄

中国建筑工业出版社

高等学校广告学专业教学丛书暨高级培训教材

企业经营战略导论

主编 吴 平 副主编 陆 雄

中国建筑工业出版社

(京)新登字 035 号

图书在版编目 (CIP) 数据

企业经营战略导论/吴平主编. -北京: 中国建筑工业出版社, 1999

高等学校广告学专业教学丛书暨高级培训教材

ISBN 7-112-03689-5

I. 企… II. 吴… III. 企业管理-经济发展战略-高等学校-教材 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 35247 号

高等学校广告学专业教学丛书暨高级培训教材
企业经营战略导论

主编 吴 平 副主编 陆 雄

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

新华书店经销

北京市黄坎印刷厂印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 10¼ 字数: 276 千字

1999 年 9 月第一版 1999 年 9 月第一次印刷

印数: 1-2,000 册 定价: 25.00 元

ISBN 7-112-03689-5

J·23 (8968)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

企业家应如何运筹才能把企业航船不断驶向成功的彼岸？企业经营战略问题是企业家必须时刻考虑的首要问题。本书向读者介绍了作为一个企业领导者在制订企业经营战略时，除了要进行内外部环境分析，掌握一个企业总体战略以外，还应制订出相应的职能战略。如竞争战略、市场营销战略、科技发展战略、人才战略、质量战略、品牌战略、企业文化战略等，并紧紧抓好经营战略的管理工作，从而实现企业的战略目标。

本书可作为高等学校广告学专业及相关专业培训班的教学用书，也是企业决策者和管理人员学习研究经营战略的参考书。

高等学校广告学专业 教学丛书暨高级培训教材编委会

主 任：吴东明 崔善江

副主任：张大镇 陈锡周

编 委：（以姓氏笔划为序）

丁长有 王 从 王 健 王肖生 尤建新

包淳一 乔宽元 吴 平 吴东明 吴国欣

张大镇 张茂林 陈锡周 林章豪 金家驹

唐仁承 崔善江 董景寰

总 序

广告是商品经济发展的产物，同时广告的发展又促进了商品经济的发展。在现代社会中，广告业的发展水平已成为衡量一个国家或地区经济发展水平的重要标志之一。

随着我国改革开放的深入和社会主义市场经济体制的逐步建立，广告正发挥着日益重要的作用。作为现代信息产业的重要组成部分，广告不断实现着生产与生产、生产与流通、生产与消费，以及流通与消费之间的联系，成为促进商品生产和商品流通进一步发展的不可或缺的重要因素之一，推动着现代社会再生产的顺利进行。这种作用随着社会化大生产的发展及商品经济的发展将会变得越来越明显。

正因为如此，改革开放以来我国广告业有了十分迅猛的发展。截止 1995 年底，全国广告经营单位已有 4.8 万家，从业人员 47 万人，全年广告营业额 273 亿元。

但是，应该看到，我国广告学研究和广告专业人才的培养工作还远远跟不上广告业迅猛发展的实际需要。一则，作为人才密集、知识密集、技术密集型产业的广告业对专门人才有着大量需求，而目前的实际情况是，广告教育投入还比较薄弱，广告人才极为缺乏。再者，广告学作为一门边缘性、综合性的独立学科，国内的研

究只能说是刚刚兴起。还有，为了适应整个广告业向产业化、科学化、规范化的方向发展，无论是广告从业人员的政治素质和业务水平，还是各种广告作品的思想性与艺术性，都亟待提高。

有鉴于此，在中国建筑工业出版社的支持下，我们组织编写了这套适合于广告学专业需用的系列教材，全套共十四本。《广告学概论》阐述广告学的研究对象、理论体系、研究方法等基本原理，及其在广告活动各个环节中的运用原则。《广告创意》在总结国内外大量成功的创意典范基础上，对广告创意作了系统、深入的理论探讨。《广告策划》结合中外广告策划案例分析，从文化、美学的层面上，重点论述广告策划的内容、程序、方法与技巧，揭示了广告策划的一般规律。《广告设计》、《橱窗设计》、《广告制作》不仅论述了广告设计、橱窗设计的一般程序，广告插图、广告色彩的表现形式和处理方法以及主要媒体的广告设计原则，而且还对不同种类的广告制作的材料、工具、方法、步骤等逐一进行阐述。《广告文案》在分析鉴赏中外广告大师杰作的同时，对广告文案的特征、功能、风格及其文化背景等问题展开研究。《广告传播学》全面系统地论述了广告传播原理、功能、传播过程、传播媒介、传播效果及传播媒体战略和国际广告传播。《广告心理学》阐述了广告心理学的基本理论及其在广告计划、广告作品、媒介计划等广告活动中的具体运用。《广告艺术》阐述了广告作为从现代艺术中分离出来的一种独特形式而具有的自身特点、表现形式和发展规律。《广告管理》结合我国国情，就广告管理的结构、内容、方法及广告法规、广告审查制度和责任、广告业的行政处罚和诉讼等

问题展开论述。这套系列教材中还包括《企业经营战略导论》、《企业形象导论》及《广告与公关》，分别对企业的总体战略及相应的职能战略、企业形象的要素和企业形象的传播与沟通，以及广告与公关的区别与联系等诸多问题作了系统的、详细的探讨。

统观这套系列教材，有三个明显的特点：其一，具有相当的理论深度。许多理论融中外广告大师的学说于一体，又不乏自己的独有见解，澄清了许多虽被广告界广泛运用却含义模糊的概念。其二，操作性与理论性兼备，相得益彰。系列教材集中外广告大师杰作之大成，又凝结着著作者的广告实践经验和智慧。其三，具有系统性。全套教材从广告学基本理论、到广告活动的各个环节，以及广告学与相关学科的关系，作了一一论述。它的内容不仅覆盖了广告涉及的各个方面，而且有着较强的内在逻辑联系，构成了一个完整的体系。

在系列教材编写过程中，由于广告专业这个门类正在随着实践的发展而不断深化，加上作者水平所限，编写的系列教材中不当之处在所难免，恳望同行专家、学者和广大读者批评指正。

高等学校广告学专业
教学丛书暨高级培训教材编委会

前 言

在我国市场经济体制逐步建立的进程中，中华大地崛起了一大批明星企业，它们犹如天空闪烁的群星，各自熠熠生辉。它们或以名企业、名企业家，或以名产品赢得了广大消费者的艳羡或青睐。经济体制改革，实现两个根本性转变，政企分开后，每一个企业独立经营，已成为真正意义上的企业了。随之，提出了一个不可避免的重大问题：面对纷纭复杂的内外部环境，企业家应如何运筹才能把企业航船不断驶向成功的彼岸？或者说如何在今天取得成功伟绩的基础上创造出明天更大的辉煌？由此，企业经营战略问题便成为企业家时刻萦怀的首要问题。他们必须自己选择前进方向，明确奋斗目标，并制订一系列相关策略，才能抓住各种经营机会，防范形形色色的危机和风险，保证全面搞好企业经营。

诚然，在今天的企业界，有不少企业领导者熟谙于经营战略，但也有相当的企业领导者尚需进一步强化战略意识，尚需弥补关于企业经营战略知识的不足。这是由于：或因某些企业领导者是由各类技术型专家被提拔到企业领导岗位上来的，他们善于从技术角度思考、处理问题，还不熟练于从全局进行战略性思维。应该看到，驾驭一个企业所应具备的能力和素质远不同于驾驭某一科技问题的能力和素质。科技竞技的成功者不等于

企业竞争的成功者。他们应迅速从专业知识型转变为战略型的企业领导者。另一种情况是由于一些企业领导者可能已获得了某些成功，于是自以为经营战略不过如此，“不讲战略不一样成功了吗？”以一时的成功掩盖了战略意识淡薄可能带来的缺陷和危害。所以这些企业经营尚缺乏长期性、全局性、根本性谋划，不注意在市场经济的大风大浪中积蓄战略资源，强化企业适应环境的能力。对此，我们认为，作为一个真正的面向 21 世纪的企业家，应该看到，某一时间的成功，不等于是经营战略上的高明之举。高瞻远瞩的企业家总是着眼于长远、着眼于在不断蜕变中获得企业持续性的更大的成功业绩。为此，我们撰写了这本《企业经营战略导论》，其目的在于为企业决策者和管理人员学习研究经营战略提供一本合适的教材。

还有一点，我们经常思考的是一个企业领导者在制订企业经营战略时，究竟要考虑哪些问题？对这个问题，本书的目录是我们交上的一份答卷；除了要进行内外部环境分析，掌握一个企业总体战略以外，还应制订出相应的职能战略。如竞争战略、市场营销战略、科技发展战略、人才战略、质量战略、品牌战略、企业文化战略等，并紧紧抓好经营战略的管理工作，它们构成了企业完整的战略体系。这就是企业经营战略要考虑并实际可操作的主要问题。

面向 21 世纪的中国，正在向市场经济体制迅速转变。我们热切期盼一大批战略型企业家的涌现！

限于著作者的水平，本书不妥甚至错误之处，敬请读者不吝赐教！

目 录

第一章 绪论	1
第一节 经营战略概述	1
第二节 企业经营战略的形成与发展	14
第三节 研究企业经营战略的意义	17
第二章 战略环境分析	23
第一节 企业战略环境分析概述	23
第二节 外层宏观环境分析	33
第三节 中层紧密环境分析	44
第四节 内层核心环境分析	55
第三章 战略能力要素分析	59
第一节 战略与战略能力	59
第二节 战略能力要素分析	63
第三节 企业内部条件分析	67
第四节 过度扩张战略	70
第四章 企业总体战略	73
第一节 基本战略态势	73
第二节 发展战略	77
第三节 维持战略与退缩战略	92
第五章 竞争战略	96
第一节 竞争的一般原理	96

第二节	竞争战略分析	100
第三节	竞争优势与基本竞争战略	110
第四节	四种企业地位与竞争战略	122
第五节	产业特点与竞争战略	133
第六节	不树敌战略	144
第六章	市场营销战略	149
第一节	市场机会与市场风险	149
第二节	市场细分化和目标市场的选择	152
第三节	市场战略的制定	156
第四节	市场营销战略的综合运用	159
第七章	企业科技发展战略	163
第一节	企业科技发展战略概述	163
第二节	企业科技发展战略的类型	166
第三节	技术创新战略	167
第四节	新产品开发战略	178
第八章	质量战略	185
第一节	质量战略及其意义	185
第二节	产品质量战略	188
第三节	质量管理战略	191
第九章	品牌战略	194
第一节	品牌的概述	194
第二节	商标的特性和作用	198
第三节	塑造名牌的充分必要条件	201
第四节	著名商标的发展战略	207
第十章	人力资源开发与管理战略	216
第一节	人力资源概述	216

第二节	人力资源开发战略	218
第三节	人力资源管理战略	224
第十一章	企业公共关系战略	229
第一节	企业公共关系的战略意义	229
第二节	公关战略的环境要素分析	233
第三节	公关战略的目标管理	236
第四节	公关战略中的公众关系策略	239
第五节	危机公关策略	251
第六节	从战略高度进行公关策划	260
第十二章	企业文化战略	265
第一节	企业文化与企业文化战略	265
第二节	企业文化战略的内容	275
第三节	企业文化战略的五个阶段	281
第十三章	经营战略管理	288
第一节	经营战略管理概述	288
第二节	战略制订	291
第三节	战略实施	303
第四节	战略控制与修订	310

第一章 绪 论

第一节 经营战略概述

处于市场经济大风大浪中的企业无时无刻不在关心着环境的动荡变化。如何适应环境与取得竞争优势是始终萦绕在企业经营者心头的首要问题，也是企业唱好市场经营这台戏的两大主旋律。这个问题包含的因素繁多、涉及面广、信息量大，不能从一般经营管理角度采取解决措施。企业经营者应敦促自己以全新的思维方式，以全局、长远的眼光审察面临的问题，进行科学的运筹，方可把握主动权。这就是说，市场经济中的任何企业，不能回避经营战略问题，应关心战略问题，努力研讨并制订与环境相适应的经营战略。

一、战略与经营战略

1. 战略

战略，本来是研究战争规律和军事指挥的学问，人称“将军元帅的艺术”。后来逐渐演变为对战略全局的运筹与指导。今天，由于概念的淡化，人们对战略的理解已远远超出了战争的范畴，广泛运用于社会、经济、文化、科技和管理等一切重大领域。当人们对处于一定历史时期的某个重大问题进行全局性综合性的规划、设计与运筹，确定最终行动方案与目标时，便是对这个问题作出战略决策。可见战略的涵义已演变成对统领全局的、事关成败兴衰得失的谋略、方案或规划。

2. 企业经营战略

企业经营战略，又称企业战略。市场经济条件下的企业是一

个独立的经济实体，它面临复杂的内外部环境。它们一方面能为企业的生存发展提供各种必要的条件，另一方面又为企业设置了种种难题或难以应付的苛求，迫使企业作出相应的抉择。面对现实，企业必须回答“我们的企业是什么？它应该是什么？”（彼特·F·德鲁克语）

外部环境、内部条件和战略三者之间相互作用，构成了一个特殊的战略模式。如何处理这三者之间的关系？侧重点放在哪里，因各人的战略思想不同而改变。处理这个问题时，人们一般的思路是：以经营战略作为总体性运筹谋划，作为企业各项活动的基本指导方针、实现企业与内外部环境的衔接、协调，达到一种动态平衡状态。也有

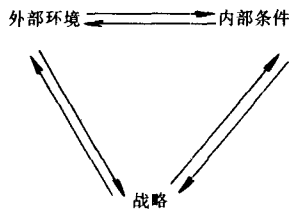


图 1-1 环境、内部条件和战略三角形

人持另一种观点。如美国的 H.I. 安索夫在《企业战略论》中提出：战略思考主要是关心企业外部胜于关心企业内部。特别是关系到企业生产的产品构成和销售市场，决定企业干什么事业以及是否要干时，更是如此。

战略思想的差异，再加上企业所处发展阶段、地理位置、企业规模、企业素质、提供的产品和服务类型、市场需求等等方面千差万别，造成每个企业的经营战略的具体内容各各不同。

关于什么是企业经营战略，虽然人们在总体上看法趋于一致，但也存在种种差别。目前对企业经营战略的定义可分为以下几种类型：

第一，把经营战略看作企业决策者的谋划行为。

企业经营战略是指在市场经济条件下，企业为谋求长期生存和发展，在外部环境和内部条件分析研究的基础上，以正确的指导思想，对企业主要目标、经营方向、重大经营方针、策略和实施步骤作出长远的、系统的和全面的谋划。

经营战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境，为求得生存和不断发展而进行的总体谋划。

企业战略，是在动荡、变化的外部环境之中，特别是在激烈竞争条件下，企业为求自身长远的生存和发展，对企业经营活动所作的涉及全局性、方向性、根本性的决策和谋划。

第二，认为经营战略是企业活动的基本方针。

经营战略是立足环境、指明组织活动的基本方向，根据组织的基本情况，确定诸活动的总的基本方针。

公司战略，或称企业战略，是指公司如何利用自己的资源去开发存在的机会，减少面临的威胁，并取得所期望的成果的行动方针。

第三，从竞争角度来理解经营战略。认为竞争战略就是如何实现竞争优势，如果没有竞争对手，就没有必要制订战略。

公司战略就是以最有效的方式努力提高公司相对于他的竞争对手的实力。

第四，认为企业战略是用来指导企业行为的一系列规则。有人说：“战略是发展企业同外部环境关系的规则。”战略是“在企业内部建立企业内部关系和运转过程的规则。”“战略是企业用于指导其日常经营活动的规则。”

在以上关于经营战略的种种理解中，我们更倾向于第一类表述。我们认为经营战略是企业为了适应内外部环境的变化，谋求长久的生存发展与竞争优势，对事关企业成败兴衰的根本问题所作的长期、系统、全局性的运筹、谋划。对这个定义，作几点说明：

第一，适应内外部环境，是企业制订并实施经营战略的根本目的之一。适应环境包括适应内部环境和外部环境两个方面。内部环境是指企业实施经营战略所拥有的有独立控制权的各类资源以及企业的组织机构。外部环境是指政治、经济、文化状况，市场需求、消费者状况、竞争者力量大小和竞争剧烈程度，以及科技发展水平。企业经营战略在其中成为连接内外部环境的理想纽带。

第二，定义中提到“竞争优势”，旨在说明创造竞争优势是战略运筹与实施的又一目的。适应环境与创造竞争优势两者之间

具有内在联系，竞争者的数量、能力、竞争态势本是企业外部环境的一个重要方面。作为经营战略的一个核心问题，把竞争优势特别提出是有必要的。关于如何取得竞争优势、赢得竞争胜利便成为企业经营战略中的一个独立分支——竞争战略。

第三，关于“事关企业兴衰成败的根本问题”是指涉及企业经营战略的具体内容，如对外部环境与企业内部条件的分析，介入哪些经营领域的决策，战略目标、经营方针及其保证策略体系的确定，以及战略的实施步骤等方面。

二、战略层次

企业经营战略，固然是要解决企业生存发展长远、全局性的问题，可事实上战略的运筹与谋划，又不能仅仅限于解决这层次的问题。战略谋划中同时要对涉及的一系列相关问题妥善地加以协调解决。所以，企业经营战略的制订，应该是对不同层次战略构成的一个严密的战略体系的谋划。一个成功企业卓越的经营战略，固然要有卓越的总体战略，然而绝不可忽视构成这个战略的一系列分支战略的作用。

世界上一些大的公司往往根据公司组织结构、公司的战略管理经验，分别采取与公司特点相符合的战略层次划分方法。比如日本一些企业对经营战略层次的划分没有明确的规定，按战略范围把经营战略分为对外战略，主要是产品——市场战略，进而又分为选择产品市场的战略、获得产品市场的战略以及扩大市场规模的战略；对内战略，主要是指生产、销售、财务等部门的战略。也有的公司按经营战略实施的职责，分为决策层战略和操作层战略。前者由企业决策者负责制订与实施，后者则由职能机构负责制订与实施。还有的企业把经营战略分为基本战略和实施战略两类。前者是对企业活动有广泛影响，其成功与否将会对企业的经营活动产生深远影响的战略，如企业开拓新的经营战略领域或退出某些经营战略领域便是。实施战略是为实现基本战略而制订的规划方案，如各个职能领域的战略，多属此类。

完整的经营战略体系可分为三个层次，即企业总体经营战略、业务战略和职能战略，它们分别解决不同的问题。战略体系