

经济管理出版社

M O U Q I U J I N G Z H E N G Y O U S H I



企 业 经 营 之 道

# 谋求竞争优势

——企业经营总体战略

季先如 著

企业经营之道

# 谋求竞争优势

——企业经营总体战略

季先如 著

经济管理出版社

责任编辑：卢小生

版式设计：陈 力

责任校对：孟赤平

## 图书在版编目 (CIP) 数据

谋求竞争优势/季先如著. —北京：经济管理出版社，2000.2

ISBN 7-80118-930-2

I. 谋… II. 季… III. 企业管理—经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 00432 号

企业经营之道

**谋求竞争优势**

——企业经营总体战略

季先如 著

---

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：中央党校印刷厂

---

880×1230 毫米 1/32 9.5 印张 250 千字  
2000 年 2 月第 1 版 2000 年 2 月北京第 1 次印刷  
印数：1—5000 册

---

ISBN 7-80118-930-2/F·878

定价：18.00 元

---

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

## 前言

随着全球经济一体化进程的加快，市场竞争日趋激烈，市场环境更加复杂多变。综观国内国外，迅速发展壮大的企业与濒临破产倒闭的企业同时存在，强者繁荣，弱者消亡，两极分化十分明显。微软公司的发展如日中天，造就了世界首富。而 2.4 万亿韩元堆砌起来的起亚大厦竟在顷刻之间坍塌。

企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展，必须制定经营战略。经营战略是着眼长远，为适应企业内外形势而作的总体性规划，它指明了在竞争环境中企业的生存态势和发展方向，进而决定了最重要的工作内容和竞争方式。经营战略正确与否，关系到现代企业在市场竞争中的兴衰存亡。经营战略正确，能提高企业在竞争风浪中的适应能力和应变能力，使企业沿着正确的发展道路前进，并不断成长壮大；经营战略失误，企业在竞争中就会丧失优势，甚至倒闭、破产而遭淘汰。

战略是一个古老的话题，而经营战略不仅在我国，就是在西方工业化国家也是一个新的课题。20 世纪 60 年代，美国的 H·I·安索夫的《企业战略论》一书出版后，经营战略才以一种具有科学性的概念，开始在企业管理学中使用。70 年代，经营战略理论趋于成熟，经营战略研究领域不断拓宽，战略理论得到广泛的应用。进入 90 年代，经营战略理论已经成为欧美企业界竞相尊奉的制胜法宝，西方企业家称当今的时代是一个战略制胜的时代，全美 500 家最大工商企业无一例外都制定自己的经营战略。

在我国，经营战略的研究只是近几年的事。如何结合我国国情和企业自身的特点加以应用，还有待于探索。但笔者认为这是一个刻不容缓的课题。当前，我国企业面临着许多新问题，例如：国际

上著名跨国公司在本土上的强有力的竞争，有的名牌企业已经被压垮；企业兼并，组成企业集团，有利于实现规模经济，但不少好企业却被拖垮；多角化经营是企业发展到一定规模后采用的一种经营战略，有利于企业的快速发展，但有的企业盲目扩张，乱铺摊子，结果难以收拾，使多角化经营成为企业发展的陷阱。拥有数十亿资产的巨人集团就是因为多角化经营而走上末路。而步其后尘的大有人在，尽管这些企业经营者至今仍然雄心勃勃。美国学者罗伯特·E·林纳曼指出：“战略上的差错在初期是难以觉察的，越到后来越会以无可挽回的速度带来祸害。调整你的战略并进行贯彻需要时间。事实上当每个人都看清你的战略开始出现混乱的时候，这已经是到了无可挽回的时候了。”笔者在很大程度上是出于对企业战略性扩张的忧虑而撰写本书的，希望能引起此类企业的警觉，因为战略决策上的失误将是致命的。

企业无论大小都需要制定经营战略，没有战略规划指导的企业是很容易迷路的，而迷了路的企业则很容易误入歧途。笔者吸收了国内外管理学界在经营战略理论上的最新研究成果，在分析研究的基础上，结合我国企业管理的实际，对经营战略的基本问题提出了一些对策，对有关企业改制中的热点问题提出了一些建议。同时以大量的案例介绍国内外企业在经营战略上成功的经验和失败的教训，以供企业经营者借鉴。本书在结构的安排上似乎自成一体，文中许多观点也是一孔之见，“但愧知识短浅，诚恐笑贻大方”，谬误之处，恳请读者不吝赐教。

季先如

1999年8月23日于海陵

## 引 言

企业经营战略是一个体系，但究竟是一个怎样的体系呢？世界各国的理论界和企业界尚无统一的认识。欧美一些著名学者从不同角度解释了什么是企业经营战略，博采众家之长，笔者认为，企业经营战略体系是由企业的总体战略和基本战略两个层次所构成的。

企业总体战略是建立在分析掌握企业的外部环境和内部条件的基础上，为了在市场竞争中求得生存和发展而作出的总体的、长远的谋划和对策。它指明了在竞争中企业的生存态势、中长期发展目标和方向，进而决定了战略方针、战略重点和战略定位，体现了企业经营者的经营理念，是制定企业基本战略的前提。

就企业总体战略而言其分类按所取标准的着眼点而不同，可以分为多种。

按其在市场竞争中的地位与发展状况，可划分为扩张型战略、收缩型战略和稳定型战略三种。

从市场竞争角度和企业运行的基本态势来看，可划分为进攻型战略、防御型战略和联盟战略三种。

从企业经营产品的种类和参与市场竞争的区域来看，可划分为专业化经营战略、多角化经营战略和国际化经营战略三种。

从企业经营状态和企业所处生命周期的不同阶段来看，可划分为超越竞争战略和起死回生战略两种。

在本书中，我们围绕企业总体战略的制定逐步展开讨论。第一章讨论为什么要制定经营战略，以及怎样制定经营战略。第二章和第三章分别讨论不同行业、不同经营规模的企业如何选择其适合自身特点的经营战略。第四章至第八章分别讨论不同类型的总体战略。企业基本战略将在《赢得竞争优势》一书中作专题讨论。

# 目 录

前 言/ (1)

引 言/ (1)

## 第一章 审视现状, 展望未来/ (1)

一、经营战略服务于企业的明天/ (1)

经营战略与长期计划/ (1) 经营战略产生的背景/ (2) 经营战略在我国的应用/ (4) 经营战略的特点/ (6)

二、经营战略立足于企业的今天/ (7)

企业内部环境的分析/ (8) 企业外部环境的分析/ (8) 企业实力和弱点的综合分析/ (9)

三、经营战略的构想和目标选择/ (11)

确定经营方向/ (11) 界定经营范围/ (12) 制定总体目标/ (12)

四、经营战略的规划和管理/ (14)

战略规划的内容/ (14) 制定规划的要求/ (17) 战略方案的评价/ (19) 战略的实施和控制/ (21)

案例 1: 通用电气公司战略规划的形式/ (22)

案例 2: 约翰·韦尔奇制定的战略目标/ (24)

案例 3: 施振荣为宏碁“画大饼”/ (26)

案例 4: 高能集团发挥优势、谋求发展/ (28)

## 第二章 行业特征及其战略选择/ (31)

一、行业性竞争因素的分析/ (32)

决定行业盈利能力的因素/ (33) 行业内部竞争的压力/ (35)

行业外部竞争的影响/ (37)

二、决胜于行业选择/ (39)

行业吸引力何在/ (40) 进入新行业的障碍/ (41) 能否取得有利的竞争地位/ (43)

三、新兴行业的特征及战略选择/ (44)

新兴行业的核心——高技术产业/ (45) 新兴行业的结构特征/ (48) 新兴行业的战略选择/ (49)

四、成熟行业的特征及战略选择/ (54)

竞争是主旋律/ (54) 竞争对手的分析/ (56) 竞争战略的选择/ (57) 防止进入竞争误区/ (61)

五、衰退行业的特征及战略选择/ (65)

衰退行业竞争因素的分析/ (66) 退出衰退行业的障碍/ (68) 衰退行业的战略选择/ (69)

案例 1: 市场没有迟到者

——海信进入 PC 行业/ (71)

案例 2: TCL 选准市场切入点/ (72)

案例 3: 伊利在冷饮业独当一面/ (73)

案例 4: “飞鹰”在传统行业中起飞/ (74)

### 第三章 企业规模及其战略选择/ (77)

一、大企业的经营特点/ (78)

大企业的优势/ (78) 大企业的劣势/ (80) 我国的企业能否做大/ (82)

二、中小企业的经营特点/ (87)

中小企业的优势/ (88) 中小企业的劣势/ (89) 重视发展中小企业/ (91)

三、大企业的战略选择/ (93)

稳定市场战略/ (93) 规模经营战略/ (94) 多角化经营战



略/ (95) 跨国投资战略/ (97)

四、中小企业的战略选择/ (99)

顺势经营战略/ (99) 集中性经营战略/ (100) “钻空隙”  
战略/ (101) 差异性经营战略/ (102) 联合竞争战略/  
(102) 承包经营战略/ (103)

案例 1: 海尔走民族工业之路 跻身世界 500 强/ (104)

案例 2: 联想集团怎样做大企业/ (106)

案例 3: 新联集团采用“哑铃型”发展模式/ (108)

案例 4: 肯索尼克公司在小市场做出大事业/ (110)

#### 第四章 扩张、收缩与稳定型战略/ (113)

一、扩张型战略/ (114)

影响企业扩张的内外因素/ (114) 兼并是企业扩张的捷径/  
(115) 怎样使扩张卓有成效/ (117) 防止盲目扩张和无效  
兼并/ (121)

二、收缩型战略/ (127)

收缩是为了保存企业实力/ (128) 收缩蕴育着发展的机会/  
(129) 要有“壮士断腕”之勇气/ (131)

三、稳定型战略/ (132)

稳定是为了均衡协调地发展/ (134) 效率高风险小的管理模式/  
(135) 不要陷入“稳定”的误区/ (139)

案例 1: 三枪集团  $1 + (-1) > 2$  的兼并效应/ (140)

案例 2: 青啤集团外扩内张, 有度有方/ (141)

案例 3: 雀巢公司的跨国兼并/ (143)

案例 4: 金伯利公司既扩张, 又收缩/ (144)

#### 第五章 进攻、防御与联盟战略/ (147)

一、进攻型战略/ (149)

进攻者应具备的条件/ (149) 有效进攻的方式/ (151) 利

~~~~~谋求竞争优势

用竞争者报复的障碍/ (156)

二、防御型战略/ (158)

提高结构性障碍/ (159) 降低进攻的诱惑力/ (162) 提高防御的有效性/ (164) 扼制挑战者的进攻/ (165)

三、联盟战略/ (171)

联盟是为了实现双赢/ (172) 战略联盟的不同类型/ (177)  
怎样建立战略联盟/ (180)

案例 1: “小天鹅”成了飞进冰箱行业的“鹰”/ (183)

案例 2: 格兰仕主动出击, 寸土必争/ (184)

案例 3: 台湾国联反败为胜/ (186)

案例 4: 联想走上联盟之路/ (187)

第六章 专业化、多角化与国际化经营战略/ (189)

一、专业化经营及其新的发展趋势/ (190)

专业化经营的新特点/ (190) 专业化经营的优势/ (192)

专业化经营的风险/ (193)

二、多角化经营及其战略选择/ (194)

多角化经营的内在因素/ (194) 多角化经营战略的类型/ (197) 多角化经营的有效形式/ (199)

三、防止进入多角化的误区/ (201)

纠正认识上的偏差/ (201) 避免决策上的失误/ (202) 防止失败的措施/ (204)

四、国际化经营及其战略选择/ (206)

全球化市场逐渐形成/ (207) 全球性战略合作已成趋势/ (207) 进入国际市场的步骤/ (210) 开拓国际市场的战略/ (216)

案例 1: 雅戈尔靠“减”法“加”起来/ (226)

案例 2: 惠普实行关联型多角化经营/ (227)

案例 3: 柯达从多角化经营中走出来/ (228)

案例 4：“海尔，中国造”震撼国际市场/ (229)

## 第七章 风险投资与超越竞争战略/ (233)

一、风险投资推动科技进步和经济发展/ (234)

风险企业的崛起/ (234) 风险投资项目的评估/ (236) 风险投资的障碍和难点/ (238) 风险投资新模式/ (241)

二、超越竞争才能赢得持久的竞争优势/ (243)

“超越竞争”产生的背景/ (244) 竞争与超越竞争的区别/ (244) 超越竞争的管理模式/ (246)

三、实现超越竞争的途径/ (249)

追求综合价值/ (250) 追求共同利益/ (251) 追求创新/ (251)

案例 1：“风险投资”话得失/ (253)

案例 2：伊莱克斯向中国海尔取“经”/ (255)

案例 3：微软打开财富之门/ (256)

案例 4：西门子从卖产品到“出售知识”/ (257)

## 第八章 企业生命周期与起死回生战略/ (259)

一、企业的生命周期及长寿法/ (260)

生命周期的阶段性特征/ (260) 企业蜕变理论/ (263) 企业怎样才能长寿/ (265)

二、怎样才能使企业起死回生/ (269)

选用铁腕人物，才能扭转乾坤/ (269) 组建一套班子，才能实施变革/ (271) 总结失败教训，才能对症下药/ (273) 针对薄弱环节，采取止血措施/ (274) 集中优势力量，务求首战必胜/ (276) 一手抓当前，一手抓明年/ (278)

案例 1：贵阳车辆厂在逆境中求发展/ (280)

案例 2：宏碁如何化险为夷/ (282)

案例 3：丰田汽车公司在美国转败为胜/ (284)

~~~~~谋求竞争优势

案例 4：史密斯策划“高柯战役” / (285)

主要参考文献 / (289)

## 第一章

# 审视现状，展望未来

审时度势是企业经营的成功之道，也是制定企业总体战略的前提。经营战略着眼于长远，为企业规划明天的蓝图，但制定经营战略又必须立足于当前，适应企业经营环境的变化。因此，企业经营者既要有高瞻远瞩的战略眼光，又要有脚踏实地的科学态度，还要有细致严谨的工作作风，把握好未来与现在的辩证关系，才能制定出切实可行的经营战略。

### 一、经营战略服务于企业的明天

#### 经营战略与长期计划

经营战略是对企业长远发展的全局性谋划。在早期的企业管理中没有经营战略，它是商品经济及时代发展到一定阶段时的产物。在此之前，企业是不是就不考虑长远发展呢？不是。企业管理理论中管理的五大职能，第一项就是计划管理，包括制定企业的长远规划。企业家在经营中也很重视企业的长远发展，有经营之神美誉的松下幸之助在创业初期就制定了长达 24 年的企业发展规划。但是，

无论是计划管理理论还是企业的长期计划，都是建立在未来一定会比过去好、未来可以根据历史推断的假设基础上的，完全是依靠历史的推断来确定企业未来的目标和行动，并以此来应付环境的变化。这种应付变化的行为在本质上来说只是一种反应而已。

如今，企业外部环境范围扩大、内容复杂、变化频繁，从而使企业的生存和发展经常面临严峻挑战。1983年，壳牌石油公司的一项调查发现，1970年名列财星杂志“500大企业”排行榜的公司，有1/3已经消声匿迹。依壳牌石油公司的估计，大型企业平均寿命不及40年，约为人类寿命的一半！在竞争激烈的市场中，企业经营者愈来愈认识到，需要更好的信息、技术和方法去对付各种变化所带来的风险和不确定因素。管理部门要对经常发生的社会、经济和技术变化的各种可能影响作出估计，预测未来的问题和机会，制定出经营战略来对付它们和利用它们。这种预测变化的来临和按本组织的预期目标驾驭变化的过程是一种主动应变行为。由此可见，经营战略与长期计划有着本质上的区别。

### 经营战略产生的背景

经营战略的概念首先是由美国人提出来的，根据理论来源于实践的观念，可以认为美国的现代企业最早从生产管理走向战略经营。进入20世纪50年代后，美国的社会需求有了很大变化，市场竞争更加激烈，科学、技术高速发展，从而使企业面临着许多更为严峻的挑战和许多难以预测的变化。自50年代以来，全球经济也出现了许多新的趋势，主要表现是：

1. **科学技术水平不断提高。**现代科学技术以空前的速度发展，科学技术的成果表现为新技术、新工艺、新的产品设计、能源利用的新方法、新的材料和使用技术等信息，正以几何级数增长，促进了社会生产力的迅速提高。新的行业、新的企业成为新的经济增长点，同时，也成为新的更加激烈的竞争领域。由于技术革命的加快和技术革新周期的缩短，迫使企业加大科技投入，注重新产品的研

## 第一章 审视现状，展望未来~~~~~

究与开发，从而增加了企业的技术密度，更进一步加速了产品和制造工艺的发展，竞争中的落伍者无疑将被淘汰出局。

**2. 全球性竞争日趋激烈。**由于科学技术的巨大进步，推动了通讯和交通事业的发展，信息传递和人员交往更加便捷，使时空变得越来越小，甚至被比喻为“地球村”。各国经济发展相互协作、相互依赖，进行世界性分工，逐步走向经济一体化。跨国公司迅速发展，国际市场的竞争激烈，地区之间的经济互相渗透，以及技术和经济上的互补性，使企业既面临着世界经济的挑战，又面临着新的发展机遇。认真面对挑战，及时把握机遇是企业在竞争中立于不败之地的可靠保证。

**3. 社会需求发生变化。**通过工业时代的生产发展，基本消费品的需求已经达到饱和，社会需求从简单向多样化方向发展。这种发展趋势要求企业向社会开放，充分了解社会的需求，才能适应社会生活需求的变化，促进企业自身的发展。企业大批量生产单一品种的时代已经过去，多品种小批量才能满足社会生活多样化、复杂化的要求。而固守单一品种，产品几年、十几年一贯制的企业必然要走上衰败。

**4. 企业的经营环境更加复杂。**随着世界经济的迅速发展，经济给社会带来的负面影响也日益显现。如经济发展波动所造成的经济危机，出现通货膨胀、泡沫经济、金融风波等。区域性经济分割所带来的垄断行为、贸易保护壁垒、不公平竞争等。市场的争夺从产品大战发展到品牌大战、广告大战，对消费者进行欺骗的广告时有发生。工业化造成的环境污染，直接威胁着人类的生存环境，各国政府不得不制定严厉的法规对环境加以保护。如今，企业所面对的是一个特别庞大的、复杂的、不熟悉的、变化频繁的、难以预料的环境。企业的经营者必须花费相当大的精力对所处的战略环境作认真的分析判断，以便作出正确的战略决策。

### 经营战略在我国的应用

我国在改革开放后，西方的管理理论开始传入我国，80年代中期，介绍企业经营战略的书籍出版发行。但在当时实行有计划的商品经济，企业尚不能自主经营，自然无需考虑经营战略。进入90年代，我国由计划经济体制向市场经济体制转变，在这一转变过程中，企业逐步成为自主经营、自负盈亏的经济实体。在激烈的市场竞争中，企业必须依靠市场供求规律和价值规律自我调节生产经营活动，作出各种经营决策。在这种情况下，企业要实现自我积累、自我发展完善，必须要有长远观点，用战略眼光制定企业的近期、中期、远期目标。这种经营战略上的考虑是出于企业自身在经济活动中的地位。

由于我国经济在转轨过程中市场运行机制不健全，不平等竞争使一些经营者有机可乘，在投机性很强的经营活动中，一些企业依靠政策，依靠“关系”超常规发展，很快完成了企业初期的资本积累。这些企业面临着第二次创业的战略选择，成败将会泾渭分明。经营者战略选择得当，企业就会继续发展；选择不当，就会断送前程。多角化经营既是企业扩张，超常规发展的战略，又是企业规避行业风险，做到“东方不亮西方亮”，以丰补欠，稳妥发展的战略。然而，不少经营者不量力而行，追求超常规发展，盲目铺摊子，致使“丰”不能补“欠”，使企业原有的优势荡然无存。巨人集团是以其核心产品“巨人汉卡”使企业腾飞的，该企业得益于高附加值的高科技产品和高速发展的信息产业。企业本可以在“朝阳产业”中发展壮大，但在其鼎盛时期，经营者错误地向房地产、保健品、医药等行业大举进军，以至投资失控，缺乏回旋余地，很快使全军覆没。

我国与计划经济伴生的是“诸侯经济”，各地区从本地的经济发展考虑，向上争项目，争资金，造成宏观经济的总体布局失控，重复投资，重复建设，使不少企业在经营项目的选择上造成战略性



## 第一章 审视现状，展望未来~~~~~

的决策失误，千军万马同过独木桥。自 80 年代开始的冰箱热、空调热、彩电热，进入 90 年代便相继展开冰箱大战、空调大战、彩电大战，结果是众多厂家纷纷落马。这一经济“奇观”在世界经济发展史上是不多见的。在冰箱、空调、彩电行业，虽经洗礼挺过来的企业已经不多，但市场份额的争夺仍未结束，仅靠价格战是不能持久的。竞争靠什么？靠正确的经营战略。海尔集团“三个三分之一”的经营战略（三分之一的产品在国内销售，三分之一的产品销往国外，三分之一的产品在国外生产销售），把竞争的重点从国内市场移向国际市场，无疑大大地拓展了自己的生存空间。

国门打开之后，国际上知名的跨国公司纷至沓来，国内企业在本土上经受着与国际强手竞争的考验。跨国公司不仅有品牌优势、技术优势、资金优势，而且还有经营管理上的优势。他们有备而来，他们并不急于赚钱（如宝洁公司在中国最初的三年没有利润），而是采用多种营销策略，让国人在不知不觉中接受他们的品牌，在向市场的渗透中挤垮我们的国有品牌。在这场力量悬殊的竞争中，我们的企业若没有经营战略上的考虑，胜负是不言而喻的。

面对经济体制的改革，面对产业结构改组，面对产品结构调整，面对着新的发展机遇，面对着竞争对手的挑战，面对着企业的生存危机，我们有一百条理由证明企业要重视经营战略，然而真正重视经营战略的企业并不多。究其原因，我以为主要有以下几点：

其一是思想僵化。不少企业经营者长期受计划经济的影响，虽然通过改革，经济体制在变，但不少经营者的思维方式没有变，他们还在看上级领导的脸色行事，看风向使舵，没有盯着市场，没有为企业的发展而从长计议。企业有困难，找政府，寻求地方保护，寻求优惠政策，这就是许多国有企业经营者的思维定式。

其二是缺乏动力。企业缺乏利益驱动机制。国有企业要发展，其动力何在？在经济工作中，动力在很大程度上来源于经济利益的驱使。企业经营得好，谁是受益者？企业经营得不好，谁又是受害者？利益主体不明确，动力从何而来？国家为调动经营者的积极