

弱势

企业

管理

管理

管理

弱势

企业

管理

弱势企业管理

战略管理



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

任淑美/主编



战略管理

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

弱势企业管理:战略管理/任淑美主编.—北京:经济管理出版社,2004

ISBN 7-80207-125-9

I.弱... II.任... III.企业管理—经济发展战略 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 119809 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷:北京晨旭印刷厂

经销:新华书店

责任编辑:王玉水 文泉杰

技术编辑:杨玲

责任校对:叶子

787mm×960mm/16

19 印张

272 千字

2005 年 1 月第 1 版

2005 年 1 月第 1 次印刷

印数:1—5000 册

定价:35.00 元

书号:ISBN 7-80207-125-9/F·116

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部

负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街2号

电话:(010)68022974

邮编:100836

目 录

第一章 小船也需要舵手 / 1

1

第一节 企业的发展不能没有战略 / 1

什么是企业战略 / 1

没有战略的企业，就像一个流浪汉一样 / 3

第二节 弱势企业的战略缺陷 / 9

没有战略规划 / 9

战略起不到应有的作用 / 11

第二章 弱势企业如何进行战略规划 / 17

第一节 企业战略规划的步骤 / 17

分析企业的内部条件与外部环境 / 17

确定企业的发展目标 / 29

战略目标制定过程 / 33

第二节 弱势企业的战略选择 / 38

弱势企业的优势与劣势 / 38

弱势企业的战略选择原则 / 43

第三章 弱势企业的市场进入战略 / 49

第一节 把握市场机会，企业市场进入的关键 / 49

市场机会的特性 / 49

企业如何寻找和识别市场机会 / 53

利用市场细分来识别市场机会 / 60

如何评价市场机会 / 64

第二节 弱势企业的市场补缺战略 / 66

什么是市场空隙 / 66

弱势企业与市场缝隙 / 68

如何利用好市场空隙战略 / 70

◆ 他山之石：长城汽车的市场缝隙战略 / 75

第三节 弱势企业的市场追随战略 / 77

什么是市场追随战略 / 77

搭便车战略 / 79

依附型战略 / 80

◆ 他山之石：格兰仕的依附成长之路 / 85

第四节 弱势企业的市场创新战略 / 88

有需求才有市场的观念是片面的 / 88

创造市场需求的方法 / 91

第四章 弱势企业的竞争战略 / 95

第一节 企业的基本竞争战略 / 95

低成本战略 / 95

◆ 他山之石：邯钢的低成本战略 / 108

特色化战略 / 111

◆ 他山之石：A饭店的特色化战略改造 / 121

专业化战略 / 124

◆ 他山之石：远大空调的专业化战略 / 133

第二节 弱势企业的进攻战略 / 136

侧翼进攻战略 / 136

◆ 他山之石：百事可乐对可口可乐的侧翼进攻 / 139

游击战略 / 142

◆ 他山之石：金帝巧克力的游击战略 / 145

迂回进攻战略 / 148

第三节 弱势企业的防御战略 / 150

防御型战略的方式 / 150

弱势企业如何设置竞争壁垒 / 153

弱势企业如何面对价格战 / 159

第四节 弱势企业的其他竞争战略 / 168

模仿战略 / 168

捣乱战略 / 172

放弃也是一种战略 / 175

◆ 他山之石：爱立信放弃战略 / 182

第五章 弱势企业的发展壮大战略 / 185

第一节 弱势企业发展壮大的根本保证 / 185

弱势企业为何长不大 / 185

管理战略 / 189

弱势企业的人才战略 / 195

企业文化战略 / 202

第二节 弱势企业的规模经济战略 / 208

什么是规模经济 / 208

弱势企业如何发展规模经济 / 211

弱势企业的规模经济误区 / 213

第三节 弱势企业的品牌战略 / 215

品牌战略不应是大企业的专利 / 215

如何树立品牌 / 218

弱势企业广告该怎么做 / 228

企业常见品牌经营的误区 / 231

◆ 他山之石：杉杉集团的品牌战略 / 234

第四节 弱势企业的联盟战略 / 236

联盟战略的含义和特征 / 236

联盟战略的优势 / 240

战略联盟的缺陷 / 242

联盟战略对于弱势企业的特殊意义 / 243

联盟的组织形式 / 245

战略联盟的建立步骤 / 247

第五节 弱势企业的多元化战略 / 250

什么是多元化战略 / 250

为什么要多元化 / 252

多元化的陷阱 / 255

多元化的误区 / 257

如何确定是否要实行多元化 / 258

如何恰当地进行多元化 / 260

第六节 弱势企业的创造性发展战略 / 267

先难后易战略 / 267

农村包围城市战略 / 269

定点超越的标杆战略 / 273

◆ 他山之石：美孚公司的标杆战略 / 281

第六章 战略实施与评估 / 285

第一节 重在落实，弱势企业的战略实施 / 285

战略实施的重要性 / 285

战略实施的原则 / 287

战略实施的阶段 / 289

第二节 做好战略评估 / 292

战略评估的重要意义 / 292

战略评估的指标 / 293

参考文献 / 295

第一章 小船也需要舵手

第一节 企业的发展不能没有战略

什么是企业战略

1

(一) 企业战略的含义

“战略”这个概念最初只存在于军事领域。战争讲究谋略。谋略有大有小，大谋略叫“战略”，小谋略叫“战术”。战略与战术的区别是：战略针对全局问题，战术针对局部问题；战略针对长期问题，战术针对短期问题；战略针对基本问题，战术针对具体问题。

1965年，美国著名的实业家兼学者 H.I. 安索夫发表了一篇文章，叫《企业战略论》。从此以后，“战略”这个概念就进入了企业管理领域，并迅速风靡全球。企业虽然不像军队那样要去冲锋陷阵，但是企业的经营活动和军队的军事行动有很多相似的地方。军队在战争中要占领阵地，而企业要在市场中占据一定的份额，所以有市场如战场的说法。只不过军队发动的是战争，企业进行的是市场竞争，都存在一个“争”字。

企业既然要参与竞争，就要在竞争中讲究各种谋略。企业谋略也有大小之分，大谋略是战略，小谋略是战术。企业谋略不能有大无小。企业的小谋略只能被称为“战术”。战略的本义是对战争全局的谋划和指导。战略是确定企业长远发展目标，并指出实现长远目标的策略和途径。从企业

从经营管理的角度看，战略是一种思想，一种思维方法。企业经营战略是指把战略的思想和理论应用到企业管理当中，指企业为了适应未来环境的变化，寻求长期生存和稳定发展而制定的总体性和长远性的谋划，是指一套系统化和全面化的规划，用以确保通过正确的执行而达成企业的最终目标。“企业战略”是企业中各种战略的总称，其中包括发展战略、竞争战略、营销战略、技术开发战略等。这些战略的基本属性是相同的，都是对企业整体性、长期性、基本性的谋略，不同的只是谋划角度。

（二）企业战略的特征

企业的战略管理在企业的发展中占有非常重要的位置，因为企业的战略管理和企业其他方面的管理，比如，财务管理、生产管理、人力资源管理相比，具有明显不同的特征。正是企业战略这些独有的特征，决定了战略对于企业的生存和发展具有极为重要的意义。

1. 企业战略是对企业整体发展的谋划，具有全局性的特征。企业战略是企业为了自己的生存和发展，利用内部优势，把握外部机会，对影响企业全局的长远的重大问题所进行的谋划。它指以企业全局为研究对象，来确定企业的总体目标，规定企业的总体行动，追求企业的总体效果。企业的财务管理是针对企业的财务活动，企业的市场营销是针对企业的市场销售。而企业的战略是谋划整体性问题，如对环境重大变化的反应问题，对资源的开发、利用与整合问题，对生产要素和经营活动的平衡问题，对各种基本关系的理顺问题，从而把握企业的整体发展。

2. 战略是对企业长期发展的谋划。企业战略的着眼点是企业的未来而不是现在，是为了谋求企业的长远利益而不是眼前利益，它关系到企业的未来的发展方向、发展道路和发展行动，等等。比如，在未来，企业要竭尽全力成为一个什么类型的公司，企业究竟要占领什么样的市场位置，公司的计划去向何方，企业要进入的业务是什么，什么样的顾客需要企业来满足他们的需求，企业将建立什么样的能力。为了使企业能够长期生存和发展壮大，不但要重视短期发展问题，也要重视长期发展问题，如发展目标问题、发展步骤问题、产品与技术创新问题、品牌与信誉问题、人才

开发问题、文化建设问题等。

3. 战略是对企业基本性问题的谋划。战略所确定的战略目标和发展方向是一种原则性和总体性的规定，是对企业未来的一种粗线条设计，是对企业未来成败的总体谋划，而不是纠缠于现实的细枝末节。因此，企业的战略管理和企业的财务管理、人力资源管理、生产管理、营销管理等具体方面的管理是不同的，这些具体方面的管理都必须以企业的战略为指导，必须服从于企业总体战略的需要。企业战略是否正确，又决定着这些具体方面的管理能否发挥更好的作用。战略就像树根，这些具体方面的管理就像树叶。要是树根烂了，任凭你怎么摆弄，树叶也不会再绿。假如企业发展的基本问题解决不好，那么，即使再发动员工努力奋斗也不会收到成效，甚至越努力奋斗赔钱越多。

3

没有战略的企业，就像一个流浪汉一样

（一）现代企业不能没有战略

企业的战略就像船的舵手一样，对企业的发展起着至关重要的作用。有位著名企业家曾经说过，没有战略的企业就像一个流浪汉一样。如果没有战略，企业将会迷失自己的方向，不知道自己该干些什么。它不知道自己的前途和发展方向，总是随波逐流，别人干什么，我也干什么；别人怎么干，我也怎么干。在企业的日常生产经营当中，只知道降低成本，扩大销售，提高利润，从不考虑企业的长远发展方向。到最后，别的企业一步一步发展壮大，自己却还是在老位置上转圈，甚至亏损、破产、倒闭。如果没有战略，企业将会丧失自己的信念，企业的领导层和企业的员工都会失去为企业的信念和发展目标奋斗的动力，在激烈的市场环境中，得过且过。

在我国 20 世纪的 80 年代，由于刚刚开始从计划经济向市场经济过渡，市场需求迅速释放，产品处于供不应求的状态，那时企业缺的不是销路，

而是产品、是资源。企业关心的是拉关系、找资源的能力，甚至只要有一个地皮，企业就可以暴富。到 80 年代末、90 年代初，中国市场发生了重大变化，供求关系发生变化，从短缺经济变成过剩经济，市场的竞争也日趋激烈。在这种情况下，最简单的做法是做广告或者是直接的促销，企业靠大量的广告宣传，以获得顾客的认同，但是这种优势是不能持久的。

目前，中国经济已经进入全面市场竞争阶段，很多行业都出现了严重的产量过剩。这样的情况下，单纯的靠大量的广告和促销，以追求成长，扩张、销售收入或利润为基础获得的竞争优势，是无法长久维持的，因为竞争者会采取同样的方法。不少企业采取了价格战，但是价格战往往是一把双刃剑，往往伤害了竞争对手也伤害了自己。最为明显的就是中国的家电业，价格大战并没有给某些企业带来明显的竞争优势，有的甚至因为价格战陷入了困境，甚至价格战的开创企业如长虹也遭受了持续的低利润之苦，大部分企业也日渐陷入自设的陷阱。因此，在目前的全面市场竞争阶段，企业要想生存，要想发展进步，就必须讲究战略，讲究产品、质量、成本、管理、营销、技术创新、顾客服务等各方面经营活动的资源整合。只有提高企业的战略规划能力，考虑未来的发展方向，才有可能在全面竞争的市场上立足并取得长远的发展。

（二）弱势企业也应该有战略

随着市场竞争的激烈，不少企业开始越来越重视战略的作用。但是，研究战略的大都是一些大型企业，现有的很多企业理论，当然包括企业战略理论，在研究的过程中，其参照的案例无一例外的都是世界 500 强的企业，至少也是国际化的大公司。这就给人一种错误的印象，那就是战略是那些大企业应该考虑的事情，而对于那些弱势企业，根本没有必要谈战略。

而大部分弱势企业的经营者自身也认为战略和弱势企业无关。他们认为，企业战略是大企业的专利，对于弱势企业，由于只生产或经营一种或少数几种产品，企业规模普遍不大，组织结构相对简单，管理方式较为单一，人员素质相对不高，在市场竞争越来越激烈、供给越来越大于需求的市场经济的大环境中，弱势企业本身在各个方面落后于本行业的大企业。

在这种情况下，企业为了忙于生计，而不被残酷的市场所淘汰，只能更多的考虑企业当前所处的位置和现状，而对于相对较为注重长远利益的企业战略则无暇顾及。他们还认为，企业战略是一种非常虚渺的东西，一个好战略不如一个好项目，因为好的项目能够立刻给企业带来丰厚的利润，而战略对于企业是没有多大用途的。还有些人认为，市场规律对于这些实力处于劣势的企业来说是抗拒不了的，企业只有随波逐流，没有实施战略的必要。至于企业将来在经营当中可能遇到的问题，可以随机调整解决。

其实所有这些想法都是片面的。之所以在战略研究的文章中，参照的案例都是一些著名的大企业，只是因为这些企业的知名度很高，其经营历史和经营模式也为大众所熟悉，能够更容易让大众理解战略管理中的理论，并不是说只有这些大企业才需要战略。况且，这些有关战略的文章所引用的案例有相当一部分是从这些著名企业刚刚开始创业的时候谈起的，当时这些著名的大企业还都是名不见经传的小企业。因此，这更说明了，弱势企业要想发展壮大，就必须讲究经营战略。任何一个弱势企业的企业主，无一不希望自己的企业能不断地成长壮大。作为弱势企业，如果要想不断成长、壮大的话，不认清自己企业所处的位置，研究本企业的具体情况和企业所处行业的竞争状况，并根据研究情况来制定企业的发展目标、发展方向等，也就是企业战略的话，是不可能获得成功的。

任何大企业，它都是从弱势企业一步步成长起来的。而这些大企业之所以能够从小企业变成大企业，与其经营战略上的成功是分不开的。以海尔集团为例，海尔的前身是1984年由濒临倒闭的两个集体小厂合并成立的“青岛电冰箱总厂”。可以说是一个不折不扣的弱势企业，资不抵债，工人无事可做，纪律松弛，甚至有人在车间随地大小便，可以说是到了企业崩溃的边缘。然而，在通过张瑞敏先后实行质量战略、品牌战略、名牌战略、多元化战略和国际化战略之后，企业的业绩明显提升，现在已经成为中国家电行业的一面旗帜。可以说，海尔的成功，很大程度上是海尔的企业战略的成功。这说明了弱势企业只有在生产经营过程中讲究战略，才能够在激烈的市场竞争中得以生存，并且能够不断发展壮大。

其实任何企业的设立，其本质都是为了追逐利润，这一点上，无论是大企业，还是弱势企业都不例外。对于企业的战略而言，确实不像一个好的投资项目那样很快能够给企业带来丰厚的利润，但是，战略对于企业利润的影响是潜移默化的。一个比较明显的道理就是，任何企业要想取得利润，都会面临激烈的市场竞争，即便再好的投资项目在投产之后也会被其他企业效仿，同样会面临竞争。在日趋激烈的市场竞争当中，弱势企业要想赢得利润，就不得不花一定的时间来研究自己的优势和劣势；研究所在行业的竞争者、新进入者和替代者；研究本企业的供应商、分销商和顾客；以便能够制定正确的相关的政策。而上述一系列的手段，都属于企业战略的范畴。另外，赢得利润是企业经营的目的之一，而能否赢得利润，是需要靠企业的竞争优势做后盾的。不仅企业的盈利，企业的生存与发展也是和企业的竞争优势密不可分的。企业能否长久生存，能否发展壮大，能否持续地获得利润，都取决于企业在市场竞争当中是否具有优势，取决于企业能否根据自己所特有的经营优势制定正确的经营决策。而这些同样属于企业战略的范畴。

另外，所谓大企业与弱势企业的划分标准都是人为的。同样一个企业，它在这个标准下，可能是大企业，而在别的标准的划分下，可能就成了弱势企业。对于同一企业，同一做法，我们不能因为在这个标准下它是大企业，就认为它有企业战略，而在那个标准下因为它是弱势企业，就认为它没有企业战略。因此那种认为大企业需要企业战略，而弱势企业则不需要企业战略的思想是片面的。

不少弱势企业的经营陷入困境，甚至最后破产倒闭是因为没有考虑经营战略，或者是经营战略上的失误。比如，有的由于战线太长、战区太多，处处需要资金注入，造成资金紧张；有的因为开发出一种新产品，市场反应良好，但没有继续进行新产品的开发，结果是别的企业的新产品一推出，企业就陷入了困境；有的是因为只顾追求企业的高利润，没有注意对企业强大的核心竞争力的培养，结果在竞争中老是处于劣势地位。所有这些都是企业经营不讲究战略的表现。

(三) 企业战略的重要性

企业经营战略的选择，是一个极其重要的问题。具体来说，企业战略的重要性，主要表现为以下几点：

1. 企业经营战略是决定企业经营活动成败的关键性因素。企业战略是研究企业的整体发展的问题。对于企业而言，局部有局部的问题，整体有整体的问题，解决好整体问题是企业发展的基本条件。所以说，决定企业经营成败的一个极其重要的问题，就是看企业经营战略的选择是否科学，是否合理，是否能够时刻把握企业的整体发展。换一句话说，企业能否实现高效经营的目标，关键就在于对经营战略的选择，如果经营战略选择失误，那么，企业的整个经营活动就必然会将全盘皆输。

2. 企业经营战略能够为企业指明前进的方向。有位经济学家说过，没有战略的企业，就像一个流浪汉一样。假若没有好战略，企业是容易迷路的，迷路后走入歧途的企业，失足是必然的。战略的重要价值之一是为企业明确未来的发展方向。只有方向明确了，企业的经营管理活动才不至于迷失方向。只有方向明确了，才能不浪费企业有限的宝贵的资源。战略还能为我们明确将来应该实现的目标。清晰、可达到的目标是增强企业全体员工信心，鼓舞企业全体员工斗志，激发企业全体员工热情的重要工具；远大而可实现的目标是企业推进事业发展的动力。

战略不仅为我们指明方向和目标，战略还将告诉我们实现目标的正确方法。企业为了实现自己的生存、盈利、发展的理性目标，就必须要选择好经营战略。经营战略作为一种思想方法和思维方式，能够极大地拓宽我们的视野，提高企业总揽全局、把握未来的能力。经营战略如果选择不好的话，那么，最后的结果就可能是企业的理性目标难以实现。目标有赖于战略，战略服务于目标，这是贯穿于企业的全部经营活动的一个重要规律。因而企业经营战略是企业目标得以实现的重要保证。

3. 企业经营战略是企业长久地高效发展的重要基础。企业是一个有机体，存在着寿命。企业要长久地高效发展，一个极其重要的问题就是要有自己的经营战略做出正确的选择。如果经营战略选择失误了，那么，其

结果必然是：即使企业在某一段时间里具有较强的活力，但是，企业最终却很难成为百年老店，只不过是一种过眼云烟式的短命企业。

在现实经济生活中，不少企业就是因为它们的经营战略选择失误而导致了企业的衰亡。企业战略更多的是针对企业的未来，企业的经营者不能对企业的未来漠不关心。对未来问题不但要提前想到，而且要提前动手解决。预测未来是困难的，但总可以把握各类事物的发展趋势。人无远虑，必有近忧。原来的珠海巨人集团就是如此。本来它是从事 IT 产业的，但是最后却选择了房地产这种自己并不熟悉的经营领域，最终由于经营战略选择的失误，使得这样一个当时知名度很高的企业，在很短的时间里垮台了。

4. 企业经营战略是企业竞争力的有效保证。战略还能帮助企业更好地组合和利用资源。由于战略明确了企业较长时期内的发展方向，理清了企业的业务结构，设定了企业较长时期内应该达到的目标，从而有利于企业根据战略需要，前瞻性地组织和配置企业有限的资源，使资源用到最需要和最恰当的地方，最终使同样多的资源发挥出更大的作用，从而增强企业的综合竞争能力。没有活力的企业是没有竞争力的，也是无法发展壮大的。企业具有活力的一个关键性因素，就是企业要有效地发挥自己的比较优势，而比较优势的发挥，则在于自己对经营战略的选择，即在经营战略中充分体现自己的比较优势。企业进行战略选择的一个重要考虑因素就是能否发挥自己的比较优势。经营战略的选择，实际上是企业对自己的比较优势的选择，只要把自己的比较优势选择好了，那么，这个企业才能充满活力，所以说经营战略是企业竞争力的有效保障。

5. 企业经营战略是企业及其所有企业员工的行动纲领。企业战略是对企业长期发展的谋划。企业战略考虑的是企业的未来的发展方向、发展道路和发展行动，等等。因此，确定了企业的经营战略，就等于为企业的发展确定了方向，所以说，企业的经营战略是企业的行动纲领。企业的负责人要按照企业经营战略来安排企业的日常经营活动，企业的日常经营活动也必须要服从于自身的经营战略，任何人都不能随意更改企业已经决定

的经营战略。由此可见，如果企业没有一个作为行动纲领的经营战略，那么，就会出现企业领导人拍脑袋瓜，随意改变企业的经营活动战略的情况，从而使得企业的经营活动没有一个有效的良好约束。

通过制定和实施战略，企业所有员工还得深刻理解到企业作为一个整体，各部门各员工的工作都必须紧紧围绕着公司的战略来进行，所有员工的工作，都必须为实现战略目标而服务。因此，战略更能使企业全体员工领会到：企业是一个完整的大系统，要更好更快地实现目标，企业各部门各员工必须认真履行自己的职责，与企业的其他成员紧密配合，协调一致。因此，企业只有有了一个很好的经营战略，使得所有的人都能按照经营战略安排自己的日常经营活动，才能保证企业的领导者和普通员工能够朝着共同的目标努力奋斗，企业才能够有序发展。正是从这个意义上说企业经营战略实际上是企业的行动纲领。

总之，从上述几点可以看出，企业经营战略的选择，是企业高效发展的一个极其重要的问题。经营战略的选择直接关系到企业成败，是决定企业兴衰的一个关键性因素。因此，无论是研究企业的人，还是经营企业的人，甚至是那些想了解企业问题的人，都应该对企业经营战略问题有一个全面的深刻把握。

第二节 弱势企业的战略缺陷

没有战略规划

由前面所述，我们可以看出，战略管理对于企业的长期健康发展起着至关重要的作用，可是在现实的经济生活中，不少企业忽视战略管理。对于弱势企业而言，这种现象尤其严重。不少弱势企业的经营者认为战略是