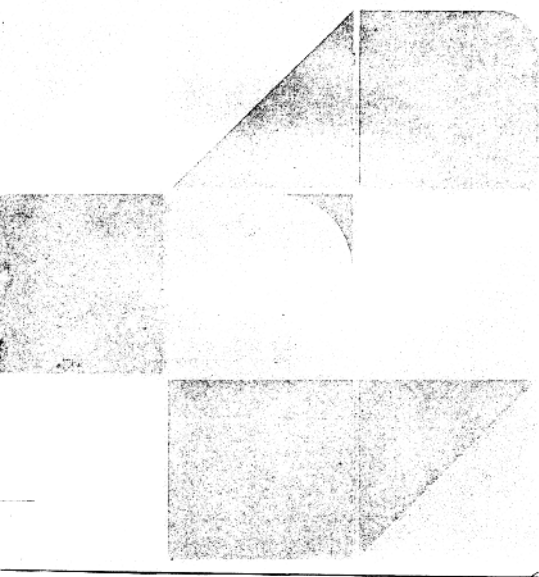




主 编 于泰厚
副主编 佟兆林 周巨武 张锦华

序 言

由沈阳市委党校政治经济学教研室和沈阳市计经委管理处有关同志合写的《企业经营战略》一书，是一部既有学术价值，又有实际意义的专著。前几年，我们抓企业基础管理，抓产品质量，抓企业升级是正确的，我们今后还要扎扎实实地把上述工作抓下去，但是我们必须抓上述工作的同时，还要抓企业经营战略。如果一个企业没有经营战略，或经营战略不正确，企业就会由盈转亏，甚至破产。

本书有以下几个特点：（一）全书每个经营战略都有一个沈阳市企业经营战略的实例，而且例子全是作者近期亲自到沈阳市优秀企业调查整理出来的。（二）全书每个经营战略的题目都活泼新颖，不落俗套；语言幽默，风趣。（三）书中阐述的经营战略不是为理论而理论，而是从实际出发，特别是从沈阳的实际出发，然后上升到理论高度，做到理论与实际有机结合。（四）本书是理论工作者和实际工作者结合的产物，这应成为今后理论研究的方向。

总之，本书是一部值得一读的好书。我建议企业和理论工作者应很好地研究这方面的问题。

张瑞昌

1990年4月

目 录

序 言.....	张瑞昌
----------	-----

第一篇 总 论

第一章 企业经营战略概述.....	(1)
第一节 企业经营战略的含义和特征.....	(1)
第二节 企业经营战略的研究对象.....	(4)
第三节 企业经营战略的地位和作用.....	(8)
第二章 企业经营战略的基本要素.....	(13)
第一节 企业经营战略思想.....	(13)
第二节 企业经营战略环境.....	(17)
第三节 企业经营战略目标.....	(22)
第四节 企业经营战略对策.....	(24)

第二篇 分 论

第一章 质量战略.....	(29)
第一节 保质量求效益，萝卜快了还洗泥.....	(29)
第二节 严为致胜之本，优为致胜之源.....	(34)
第三节 竞争靠信誉，信誉靠优质.....	(40)
第四节 人无我有，人有我优.....	(45)
第五节 创名牌，当名厂，优质产品世无双.....	(49)

第六节 深谋远虑，长线钓鱼·····	(53)
第二章 品种战略 ·····	(60)
第一节 小厂实行追踪开发，经济效益 迅速增加·····	(60)
第二节 适应消费需求，调整产品结构·····	(66)
第三节 不断创新，永不落后·····	(71)
第四节 粗链条中寻薄环，长线当中找短线·····	(75)
第五节 跟踪国际市场，效益迅速增长·····	(81)
第六节 通过以老养新，实现产品更新·····	(86)
第七节 老到解放前，新的到当年·····	(91)
第八节 一业为主多业辅，堤内损失堤外补·····	(96)
第三章 价格战略 ·····	(102)
第一节 薄利产品多销，批量效益提高·····	(102)
第二节 “人自为战”，“村自为战”，责 任到人，创收包干·····	(105)
第三节 “水涨船不高”，产品定畅销·····	(109)
第四节 用足用活政策，绕开涨价辐射·····	(115)
第五节 要想取之，必先与之·····	(121)
第四章 科技战略 ·····	(126)
第一节 开发垃圾废物，消化涨价因素·····	(126)
第二节 从科技起步，在高精尖上寻路·····	(130)
第三节 重视教育科技，产品标新立异·····	(134)
第四节 科研生产一条龙，二者结合硕果丰·····	(139)
第五节 同行能干我能干，同行为难我承担·····	(145)
第六节 抓质量求效益，质量提高靠科技·····	(150)
第七节 发展靠科技，管理靠制度·····	(154)

第五章 规模战略	(162)
第一节 不求规模求效益, 内涵改造出奇迹...	(162)
第二节 打破小而全, 联合求发展.....	(167)
第三节 只要无风险, 就要大扩展.....	(172)
第四节 中间改造, 双向延伸; 两翼扩展, 全面改观.....	(176)
第六章 竞争战略	(184)
第一节 人才, 企业竞争的王牌.....	(184)
第二节 名地、名厂、名牌货, 商店和顾客都信得过.....	(189)
第三节 受挫折调整方针, 处逆 境奋力抗争.....	(193)
第四节 不与大企业正面竞争, 迂回曲折攀高峰.....	(198)
第五节 小店竞争不畏惧, 紧抓 管理和信誉.....	(202)
第六节 注重形象, 力盖群芳.....	(206)
第七节 “缝隙”决策显神通, 经济效益成倍增.....	(210)
第七章 销售战略	(215)
第一节 兵贵神速, 先入为主.....	(215)
第二节 栽上梧桐树, 招引金凤凰.....	(217)
第三节 只有一流服务, 才有一流效益.....	(221)
第四节 投其所好, 满足所要.....	(224)
第五节 面向国际市场, 路子越走越广.....	(228)
第六节 抓销售、捕信息, 小企业有生机.....	(233)

第七节	把握市场动向，企业蒸蒸日上·····	(237)
第八章	其他战略·····	(244)
第一节	借鸡也能生蛋，负债也能赚钱·····	(244)
第二节	服务部门面向社会， 企业增加左膀右臂·····	(249)
第三节	逆向开发作为大，效益提高成佳话··	(254)
第四节	只有风险投入，才有风险产出·····	(257)
第五节	联建原料基地，直供产生效益·····	(262)
第六节	合作能扬长避短，联合能分散风险··	(267)
后 记	·····	(271)

第一篇 总 论

第一章 企业经营战略概述

当今世界是一个充满竞争的世界，天下鼎沸，群雄逐鹿，捷足者先登。

在我国，随着经济体制改革的深入和商品经济的迅速发展，市场竞争日趋激烈，企业面临的外部环境和内部条件都在发生着急剧的变化。这些变化，一方面为企业的生存和发展创造了机遇和条件，另一方面也给企业增添了风险和压力。在这种复杂多变的社会环境中，企业为了谋求长期稳定的生存和发展，就不仅要抓好当前的生产经营活动，更要着眼于未来，考虑企业的长远发展和增强企业的后劲。这样，一门致胜的学问——企业经营战略就越来越突出地摆到中国企业的议事日程上来了。有无经营战略，是区别企业实行传统管理和现代化管理的一个重要标志；厂长有无经营战略头脑，是区别传统管理者和现代企业家的主要标志。

第一节 企业经营战略的含义和特征

“战略”一词来源于军事术语，其原意为“指导战争全局的计划和谋略”。自从人类出现了私有财产和阶级，也就

出现了战争——这个人类互相残杀的怪物。有战争必有战场，同时也必有战略，这就是军事战略。我国古代的《孙子兵法》是最早研究军事战略的书。

军事上有战争，经济上也同样存在着战争，即商品竞争。自从人类有了剩余产品用于交换后，也就有了商品竞争。有竞争就必有市场。市场是进行商品和劳务交易的场所，也是竞争对手较量之地。有商品竞争和商品市场，同时必有经营战略。从性质上看，经营战略是服务于竞争的。可以说，企业经营战略是商品竞争的必然产物。

一、经营战略的含义和种类

“战略”一词作为军事术语，现在已被广泛借用到各个领域。把战略含义应用到企业的商品竞争中，就形成了企业经营战略。它是企业在商品经济条件下，在分析外部环境和内部条件的基础上，为了谋求长期的生存和稳定的发展而作出的长远的、全局性的决策。它主要涉及到企业发展方向的谋划、资源的分配、总的行动方案。例如，企业将开发、发展、维持或淘汰何种产品；企业将以何种优势与同行业其他竞争对手展开竞争；企业将以何种顺序在各产品、各部门、各项经营活动之间分配有限的资源等等。这里“经营”两个字是广义的经营。企业经营战略是指以经营为中心的企业整体战略，它包括物质和精神两个方面，本书着重从物质方面进行论述。

企业经营战略的内容丰富，形式多样，可从不同侧面做如下分类：从竞争的角度看，有进攻型战略、防守型战略、退却型战略；从发展角度看，有增长型战略、保守型战略、

紧缩型战略；从经营范围看，有单一业务经营战略、多角化经营（即一业为主，多种经营）战略、跨行业多角化经营战略；从生产经营方式看，有大批量低成本战略、特色产品战略、重点市场战略；从内容上看，有品种战略、科技战略、价格战略等等。经营战略还可列出许多，但不论何种战略，一般说来，一个完整的企业经营战略都体现或规定了企业的经营战略思想、战略方向、战略目标、战略重点、战略措施和战略步骤。

二、经营战略的特征

从上述经营战略的定义和国内外企业的实践，可以看出，企业经营战略具有以下4个基本特征：

1. 全局性。这是从空间来看。企业的经营战略是研究企业具有全局性（或整体性）的重大问题。着眼于全局是制定经营战略的出发点和归宿。它对企业今后的生存和发展有着决定性的影响。至于那些只关系到企业局部利害关系的问题，则不包括在内。例如，企业对市场进行调查预测后，决定转产某种新产品，这就是经营战略问题，它的决策正确与否，将影响到企业的生死存亡。至于车间如何组织生产，则不属于战略问题了。

2. 长期性。这是从时间上来看。经营战略不是为了求得眼前的、短期的利益，而是为了企业的长期稳定发展而制定的在较长时期内起作用的谋略与对策，并非权宜之计。它的出发点是现在，而着眼点却是未来。它既从现实出发，又不拘泥于现实，而是在科学预测的基础上，规划和创造未来。

3. 方向性。这是从内容上看问题。经营战略不是研究

生产经营活动的一般现象，而是研究其本质性的问题，针对企业中的主要矛盾，揭示企业经营的大方向，基本的发展趋势，未来的主导目的。就好像是音乐中的主旋律和基调，是企业生产经营活动的纲领。

4. 风险性。如前所述，企业经营战略着眼于未来。由于未来的外部环境是经常变化的，诸多因素是不确定的，因此企业经营战略的制定就具有一定的风险。例如，对外界环境的预测和估计错误，可能导致依此制定的企业经营战略的不正确，使企业遭致破产。实际上，经营战略是如何实现企业总体目标的一种假设，它只给人们提供一个未经实践证明的大致方向，指导和启迪人们的行动，但不束缚人们实践活动的创新，并允许在实践中证实、修正或扬弃其自身。

总之，经营战略不是研究局部的、单项的活动，也不是一览无余、包罗万象，而是研究企业的总目标，带有全局性的活动；经营战略不是着眼于短期的经营成果、成败得失，而是着眼于未来和长远的成败与得失；经营战略不是研究一些表面现象，次要矛盾，而是研究带根本性的主要矛盾和方向性问题；经营战略不是一些数字的简单推论，而是在分析环境、预测机会与风险、优势与劣势的基础上，制定满足需用者，争取联合者，抗衡竞争者，巩固供应者，发展自我的谋略。

第二节 企业经营战略的研究对象

研究了经营战略的一般概念之后，还需要进一步明确经营战略的研究对象是什么，也只有搞清了经营战略的研究

对象之后，才能进一步理解经营战略的含义和特征。

一、经营战略的一般研究对象

每门学科都有自己特定的研究对象。

如何科学地确定某一领域的特殊研究对象？毛泽东同志指出：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊矛盾性。因此，对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究，就构成某一科学的对象。”经营战略是与竞争紧密相联的，有竞争必有战略，如果没有竞争对手，就没有必要制定战略。制定战略的唯一目的就是实现竞争优势，即使企业尽可能有效地比竞争对手占有持久的优势。因此，经营战略的研究对象就是竞争。

所谓竞争，是指商品生产者在商品生产和交换过程中，为争取生产和销售的有利地位而进行的斗争。在这种斗争中，消费者选择市场，竞争各方争夺市场，每个企业都面临着优胜劣汰的考验。在群雄角逐的市场竞争中如何稳操胜券？这就需要研究和揭示企业竞争的客观规律，以最有效的方式努力提高企业相对于他的竞争对手的优势。因而商品竞争作为一种社会经济范畴，是有其内在的质的规定性、有其发展的必然性、有其运动变化的一般规律的。企业经营战略的任务，就是要研究在商品竞争中企业求得生存和发展的规律，也就是研究带全局性竞争的规律，也可以说是研究商品竞争中优胜劣汰的规律。这就是把竞争作为企业经营战略的一般研究对象的原因所在。

二、经营战略的具体研究对象

任何事物都是具体的，只讲经营战略是研究竞争胜败规

律的,并不能说明问题,还需进一步将战略研究对象具体化。日本著名的“战略先生”大前研一认为:“任何经营战略的构想必须考虑三个主要角色:公司自身(Corporation)、顾客(Customer)和竞争对手(Competitor)。这‘战略三C’中的每一个都是活生生的实体,都有自己的兴趣和目的。我们将其合称为‘战略三角形’。”根据中国的国情,我们还可补充一个因素——联合者。这样,战略的研究对象就具体化为顾客、企业自身、竞争者、联合者四个方面。战略研究的任务就是如何通过满足顾客、抗衡竞争者、扩大联合者来取得本企业的竞争优势。

1. 顾客。也称用户,是指企业产品或劳务的使用者或消费者。掌握与控制顾客是战略的首要问题。用西方人的话来说:“顾客就是上帝”,用户是企业的命根子,失去了用户,企业就会倒闭,可以说,“企业是为用户而存在的”。顾客总是代表着特定的社会需求。这种需求可以是集体的,也可能是个人的;可能是生产资料,也可以是消费资料。顾客的需求从不同角度可分为各种类型:从对产品的需求上看,可以分为直接需求、间接需求、潜在需求、差异需求;从需求时间上看,可以分为长期需求、短期需求、临时需求;从需求程度上看,可以分为大量需求、中量需求、少量需求;从运输的距离上分,又可以分为远距离需求、中距离需求,短距离需求等等。同时,随着社会政治、经济、文化等因素的变化,顾客的需求也在不断地变化。研究各种不同顾客需求的特点,随时注意顾客的消费心理和行为,把握社会需求发展的动向和趋势,千方百计满足顾客的要求,就是经营战略研究的首要对象。

2. 企业自身。是指企业自身的条件和能力。企业自身条件和能力是制定经营战略的物质基础。离开必要的物质基础，不考虑企业的现实可能性，经营战略就会成为空中楼阁。因此，对企业自身的了解是极为重要的。把企业自身作为战略研究的对象，就是要正确估价本企业内在的竞争力，明确自己的长处和短处、优势和劣势，以及造成优劣势的原因，作为制定战略的内在根据。可以说，没有正确的自我评估，就不可能制定出正确的战略。因此，企业自身是战略研究的基础对象。

3. 竞争者。是指同行业中与自己有直接利害关系，并威胁自己生存与发展的对手，或者说是争夺用户的对手。经营战略的制定，不仅要考虑社会需求提供的机会，充分发挥本企业的优势，而且要研究自己的对手，紧紧盯住自己的竞争对手，制定出抗衡竞争者的对策。这是能否取得竞争胜利的重要战略问题，也是战略研究的直接对象。竞争对手可分为直接的、间接的、潜在的竞争对手等。间接的竞争对手是指那些可以替代自己产品的对手，这是一个危险的对手，不可等闲视之。潜在的竞争对手是指由于某种原因，目前尚未构成直接威胁或者暂时处于落后状态，但正在发展的国内外同行者。“知彼知己者，百战不殆。”研究竞争对手，使本企业在满足顾客需求方面比竞争对手高出一筹，这就是企业经营战略研究的核心问题。

4. 联合者。就是在基本利益一致的基础上，为了击败竞争对手，发展自己的实力而进行联合的朋友。这是一种经济上的联盟，必须在利益上相互有利。联合者包括紧密的联合者、松散的联合者；长期的联合者和短期的联合者等。联

合的目的是为扩大自己的竞争实力。联合者选择的正确与否，事关战略的成败。因此，它也是经营战略的重要研究对象之一。

上述4方各自独立，形成矛盾，但又相互联结、相互转化，在市场（环境）中形成一个完整的体系。经营战略就是要从整体上研究4方的格局与变化，找出相互间的依赖关系和矛盾所在，预测发展趋势，采取相应对策。从这个角度看，企业经营战略的概念可进一步表述为：在商品竞争的条件下，研究各方的格局与变化趋势，发挥自身优势，联合有利力量，充分满足需用者，战胜竞争对手，求得自我生存与发展的一套长远的、纲领性的目标与对策的总称。

第三节 企业经营战略的地位和作用

经营战略问题，在企业管理中占有极为重要的位置，它是企业获得成功的基本要素，是企业兴衰存亡之大计。战略这个东西，表面上似乎看不见，摸不着，但实际上是实在的，具体的。战略上错了，即使企业有种种优势，也可能最后失利。所谓“善奕者，谋势；不善奕者，谋子”讲的就是这个道理。“善奕者”总是能从端倪中抓住关键，在现象中看清本质。善于辨别主次偏正、久暂顺逆、优劣长短、轻重缓急。不为小利所诱，不受表象迷惑。大处着眼，小处着手。举例来说，美国三大汽车公司之一的克莱斯勒公司，在70年代世界性的石油危机面前，由于战略失误，在1978至1981年里共亏损35亿美元，濒临破产。原福特汽车公司董事长艾科卡走马上任后，力挽狂澜，迅速制定了新的经营战

略，淘汰不受欢迎的车型，集中力量发展K型车，设计制造普通型、微型和超微型等多种型号、多种价格的新产品。这一战略决策象一剂起死回生的灵丹妙药，将病入膏肓、危在旦夕的克莱斯勒解救了出来。1982年开始扭亏为盈，1983年该公司盈利9万多美元，1984年公司的纯年利润高达23.8亿美元。并且很快重返与通用、福特汽车公司相抗衡的行列，恢复了美国汽车工业“三足鼎立”的局面。公司董事长艾科卡也因此而成为轰动美国的风云人物。克莱斯勒的盛衰起落给人们以深刻启示：经营战略是企业生存、发展的关键，是克敌制胜的法宝。一个企业没有经营战略或战略失误，就象一只在茫茫大海中迷失了方向的航船，随时都有沉没的危险。

一、经营战略的重要意义

认识战略的重要意义，能提高制定和应用战略的自觉性。

1. 经营战略是游泳术，它是进行现代经济活动的必备条件。随着我国经济体制改革的深入发展，企业所处的内外环境正在发生深刻变化。从企业外部来看，由于搞活企业是经济体制改革的中心环节，因此国家对企业的宏观经济管理正在由直接管理为主转向间接调控为主，国家给企业下放各种权力。企业作为相对独立的经济实体，自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者，再不能象过去那样一切依赖国家，而主要靠自我改造、自我积累求得生存和发展。这就要求企业必须树立战略观念，善于预测未来，思考未来各种可能出现的情况及对企业发展的影响，制定企业的远景发展规划，使企业在变化多端的情况下立于不败之地。

同时，在有计划商品经济条件下，企业置身于商品竞争的汪洋大海之中，直接面对市场，每个企业都在激烈的市场竞争中接受优胜劣汰的洗礼，适者生存，不适者亡。这就使企业产生了危机感、生存感，迫使企业不得不去研究商品竞争的规律，不得不去认识市场，研究市场，寻找应付市场多变的战略战术。在竞争的海洋里，战略就象“游泳术”，谁掌握了它，谁就会游向胜利的彼岸。

2. 经营战略是企业的灵魂，赋予企业理想和活力。企业是国民经济的细胞，具有中国特色的社会主义，首先应该是企业有充分活力的社会主义。从企业内部来看，企业由封闭式的单纯生产型向开放式的生产经营型转化，是一个质的飞跃。涉及到企业经营方式、经营思想、组织结构、管理制度、分配形式等多方面的调整与改革。怎么调？根据什么改？都要作全局性、长远性的考虑，这就需要研究和应用企业经营战略，规定一定历史时期内企业发展的基本目标和实现这一目标的根本途径。这目标就是企业的理想，是企业全体职工奋斗的方向。因此，企业经营战略不仅为企业经营管理活动提供了一个指导原则，而且更重要的是使职工感到自己企业发展大有前途，激发出为实现企业奋斗目标而工作的积极性和创造性。日本著名的经营管理学家、东芝电气公司总经理士光敏夫根据自己的长期经营实践得出一个结论：

“一个富于创造性的企业，必定有它的理想。正是这个理想，它向未来显示出这个企业存在于社会上的意义。职工们将从这个理想中看到自己作为集体一员的意义。正是从这里，人们感受到生活的意义。”可见，当企业战略为每个职工指明企业的辉煌前景，并变为他们的雄心壮志时，就能激