

主 编：晏智杰
总策划：周国桢

MODERN BUSINESS ADMINISTRATION

工商管理人教科书

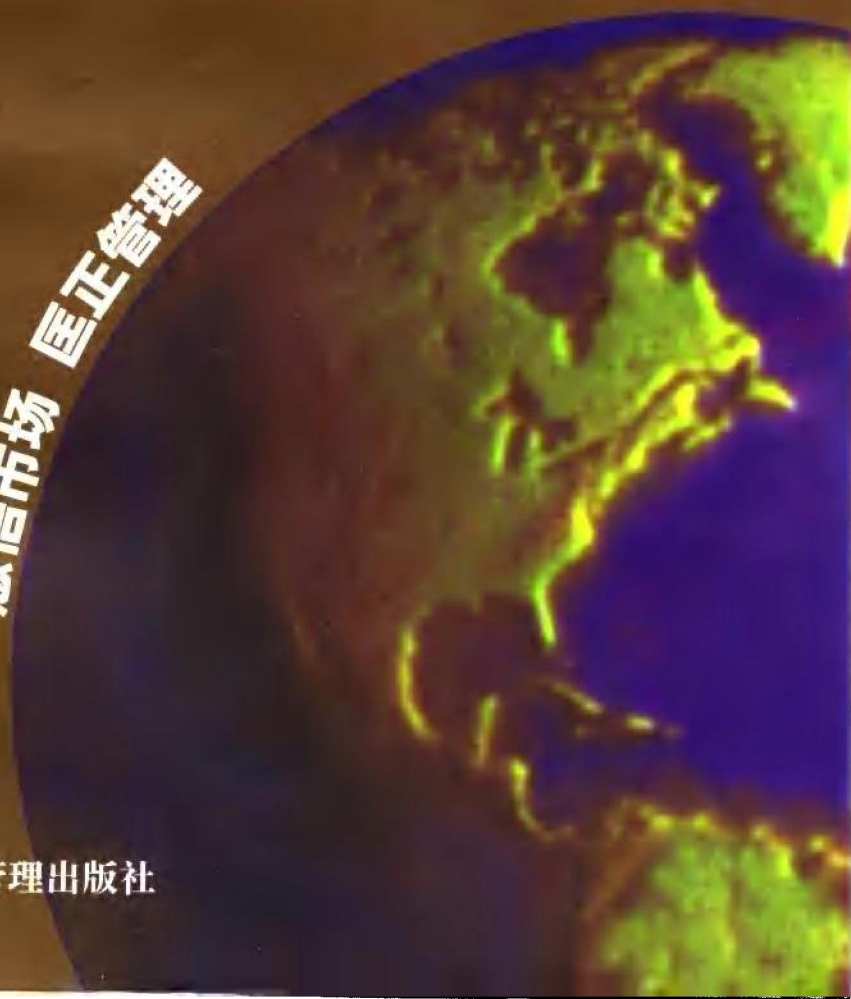
(四)

企业经营战略与市场定位

编著：于 淼
孙宏伟

感悟市场 匡正管理

经济管理出版社



责任编辑 蒋 方 徐小玖
版式设计 王宇航
责任校对 孟赤平

企业经营战略与市场定位

于 淼 孙宏伟 编著

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：北京交通印务实业公司

850×1168 毫米 1/32 8 印张 192 千字
1997 年 6 月第 1 版 1997 年 6 月北京第 1 次印刷
印数：1—10100 册

ISBN7-80118-466-1/F·444
定价：15.60 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。
地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836)

《工商管理人教科书》编委会

主 编 晏智杰

副主编 睢国余 刘 伟 吕 政

总策划 周国桢

作 者 (按书目顺序排列)

张小宁	胥和平	屈 宏
于显洋	黎 群	王 垒
孙宏伟	于 淼	王凤彬
马海涛	马士华	王艳萍
郭国庆	陈联真	蔡桂茹
秦志华	林志扬	乔春华

出版说明

依照北京大学对参加企业管理培训学员的调查结果，我们在确定《工商管理人教科书》的写作风格上有了突破性的改进，首次从管理者角度写作并界定全书内容，改变了传统的只侧重理论原理，不注重在实际工作中可操作性的缺点，转而以案例为主、经验与理论相融合的方式，增强其可操作性。全书内容涉及现代工商管理的主要领域，构成较为完整的知识体系。丛书的作者是一批来自于各名牌大学、社会科学院和企业界的具有较高理论层次和实践经验且视野开阔、思维活跃的优秀中青年专家学者。该书成功地将西方先进的工商管理理论和经验与中国企业的管理实践相融合。相信它的出版会对我国企业管理水平的提高起到巨大的促进作用。

此套丛书的主编、著名经济学家、北京大学经济学院院长晏智杰教授，副院长睢国余、刘伟教授做了大量的指导和审阅工作，使整套丛书的结构更趋于合理，内容更贴近现实。我们希望该套丛书对在市场经济大潮中搏击的中国企业界志士们有所裨益——“感悟市场、匡正管理”，完成振兴民族企业之重任。

《工商管理人教科书》是北京大学经济学院指定的“’97工商管理培训”教材。该套丛书附有约20万字的培训辅导材料（内部培训资料）。我们希望这套丛书能够成为各大院校和企业自身进行培训的教材。

中国的市场经济不断朝着规范化和国际化方向发展，世界经

济和国际市场也日益走向一体化和复杂化，这些都为企业管理人提出了更高和更新的要求，改变国人企业管理水平落后的状况尚需艰辛的努力，我们衷心企盼社会各界的同仁志士通力合作，为中国企业经营管理水平的现代化做出贡献。

北京国人企业规范管理推广中心

1997 年 4 月

企业的竞争就是人才的竞争

（代 序）

北京大学经济学院院长 晏智杰教授

在世界经济和科技信息的发展日益“全球化”的今天，企业的经营资源也发生了根本性变化。企业经营过程中的人才、科技、信息等因素的作用越来越强大。企业对其投入的比重相对实物资本而言也在不断加大，市场竞争实际上演变成了一场激烈的人才争夺战。

全球经济趋于一体化。目前世界上有 160 多个国家和地区相互之间都有贸易往来，并纷纷加入互利互惠的贸易联盟。这种社会生产在全球范围的国际大分工，极大地有利于资源在世界范围内的优化配置，从而促进世界经济的发展。信息化时代的到来则进一步将世界变成了“地球村”，促使世界经济更快地朝着一体化方向迈进。

企业面对的市场竞争日益激烈。目前我国市场商品的需求状况已由过去的全面短缺型过渡到相对过剩型。随着对外开放的进一步扩大和关税的进一步降低，国内市场国际化趋势已日益明显，竞争更趋激烈。

市场经济为每一个企业提供了公平竞争的机会。我国的社会主义市场经济体制日趋完善，财政体制、金融体制、收入分配制

度、社会保障体系等改革相继进行。1996 年我国国民经济成功地实现“软着陆”，这进一步标志着中国市场经济已由无序转向有序，从而为企业形成了良好的市场条件和正常发展的外部环境。

我国企业所面临的外部环境日趋复杂和多变，所面临的市场也日益转化为国际和国内两个方面。这就要求工商企业为提高经济效益和工作效率，日益迫切地需要改变旧的经营管理模式，实行现代化的科学管理。

市场经济中的企业，不仅要有先进的机器设备，更要求有各方面的优秀人才，尤为重要是具有开创新局面的优秀管理人才。因而能否培养和造就一大批德才兼备的企业管理型人才，是我国企业生存和发展，乃至走向国际市场而立于不败之地的关键。它已经引起社会各界的极大关注。

高等学府是造就优秀人才的加工厂，但只靠学校学习到的知识还远远不能满足复杂多变的市场经济环境的需要。所以，社会这个大课堂便成为优秀人才成长的摇篮。我们这些从事高等教育工作的同志，特别希望能有一套适合我国市场经济发展特点的新型教科书用于在职企业管理干部的培训。《工商管理人教科书》是一次很好的尝试，希望这套书能以其突出的特点来适应现代企业管理干部学习的需要，造就出更多的更具高层次的企业管理型人才。

1997 年 4 月于北大畅春园

前 言

中共十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，提出了我国新经济体制的基本框架。八届人大四次会议通过的《国民经济和社会发展的“九五”计划和 2010 年远景目标纲要》，展示了我国本世纪最后五年和下世纪前十年社会经济发展的宏伟蓝图。随着社会主义市场经济的发展、现代企业制度的确立和完善，企业经营机制必将发生深刻变化，企业经营战略问题已不是纸上谈兵，而是企业在参与市场竞争中所必须面对的实际问题。

本书是适应现代市场经济发展的需要而产生的，是为现代企业经营者而设计的。本书分三个部分共七章，第一部分包括第一、二、三章，主要介绍了企业经营战略的基本概念、运作程序和运作方法，阐述企业经营者进行管理所必备的基本知识；第二部分包括第四、五章，在企业经营管理中引入市场定位概念，阐述了企业市场定位的意义和方法，为企业经营者进行正确的市场定位提供基本理论和方法；第三部分包括第六、七章，专门阐述了中小企业经营战略和现代企业名牌战略，为企业经营者实施名牌战略提供了建设性建议。

本书与一般教材相比有如下特点：①实用性和可操作性强。本书在介绍企业经营管理基本知识的同时，重点分析了如何加强现代企业管理，每一章结束后均有点评，在展示本章核心内容同时，为管理者提供一些有价值的建议。②内容选择、体系设计都是从

管理者角度出发的。本书是从管理实践的需要出发来把握内容的，不求全而求实用。书中列举了大量案例、数据、图表等，便于管理者参考。书中没有太多高深理论，更多的是阐述如何运作企业经营的许多战略和策略。③内容新、时代感强。本书用大量篇幅介绍了市场定位和名牌战略，管理者读后会有新的启发。

总之，本书是企业经营管理者的实用性参考书，也是高等院校经济管理类专业学生以及经营管理爱好者学习现代企业经营知识的参考书。

作者

1997年4月15日

目 录

第一章 企业经营战略的基本概念	(1)
一、企业系统与经营管理	(1)
二、企业经营战略的概念及特点	(7)
三、企业经营战略目标	(17)
四、企业经营环境分析	(25)
第二章 企业经营战略的运作程序	(40)
一、经营战略管理的内容及其程序	(40)
二、市场竞争和竞争策略	(48)
三、经营战略计划和管理	(55)
第三章 企业经营战略的运作方法	(69)
一、企业经营的职能策略	(69)
二、企业的长期经营目标和战略	(79)
三、企业经营战略及其效果评价技术	(87)
四、经营战略的实施方法	(97)
第四章 企业市场定位.....	(107)
一、市场定位的意义及方法.....	(107)
二、目标市场与竞争性定位.....	(116)
三、目标市场竞争战略.....	(127)

四、目标市场竞争的基本战术·····	(132)
第五章 企业经营战略与市场定位·····	(137)
一、企业经营战略与市场定位的关系·····	(137)
二、企业经营战略与市场定位·····	(142)
三、国际市场定位·····	(156)
四、企业目标管理中的市场定位·····	(166)
第六章 中小企业经营战略·····	(178)
一、中小企业生存发展战略的概念及其意义·····	(178)
二、中小企业经营战略研究·····	(182)
三、中小企业的新产品开发策略及其选择·····	(195)
第七章 现代企业名牌战略·····	(210)
一、名牌战略的含义及其意义·····	(210)
二、现代企业名牌战略的作用·····	(218)
三、名牌战略的实施·····	(222)
主要参考书目·····	(242)

第一章 企业经营战略的基本概念

企业是现代社会经济的基本单位,它具有自己的系统结构。企业通过经营管理系统分析与研究社会环境、市场供求状况、技术投资等因素,从而制订出能适应经营环境的经营宗旨,从而确立企业经营战略目标,为企业提供指导经营和衡量经营效果的准则。本章为企业经营管理者介绍了企业经营管理的概念和知识,并为他们选择正确的经营战略目标提供了分析框架。

一、企业系统与经营管理

无论何种类型的企业,都具有自己的系统结构。如果抽去企业技术基础的差别和技术类型的差别,那么企业的系统结构是大同小异的。

(一) 企业系统基本构成要素

企业是个生产经营体系。企业为了从事生产或劳务,实现企业的经营目标,就必须具备实现目标的特殊功能,即必须拥有生产某种产品、提供某种劳务所需要的人力、物力、财力,以及反映各要素相互结合运动的各种信息。因此,企业系统主要是由人、财、物、信息、目标等五个要素所组成(见图1—1)。

由上述要素组成的企业系统,可以抽象地看作是一个转换机构。这个转换机构的功能是将输入转换为输出(见图1—2)。

企业系统输入的原材料、能源、劳动能力、技术、资金、信

息等资源，经过转换机构的加工处理，输出物质产品、增殖了的资金、局部革新了的技术以及具有新作用的信息等。

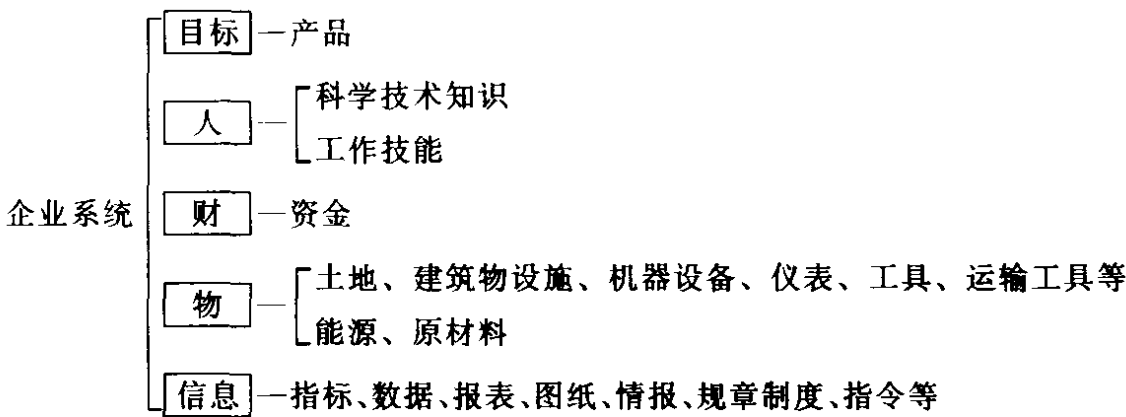


图 1—1 企业系统基本要素

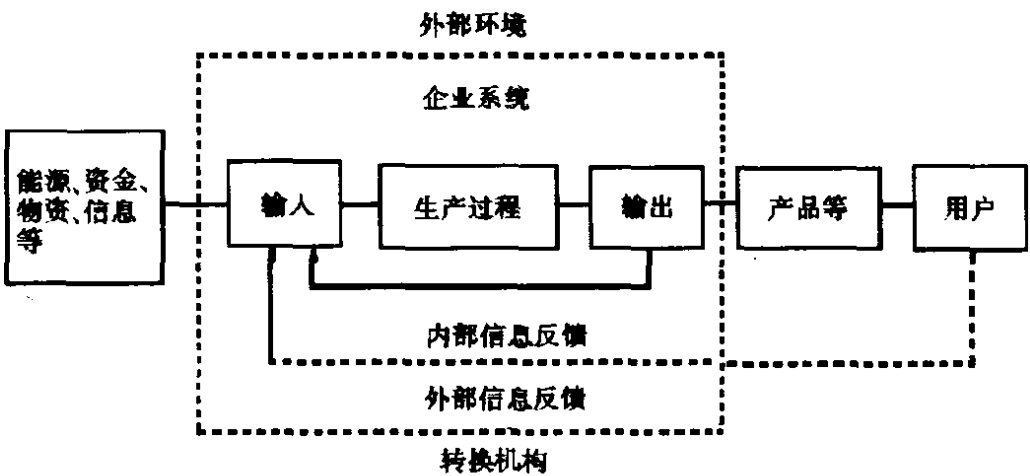


图 1—2

企业是社会经济的基本生产单位。社会经济、社会环境的发展变化，影响、制约着企业的生产经营活动。例如，国际形势、社会变动、政府的方针政策、经济动向、市场状况等，都会对企业发生直接或间接的影响。企业必须使自己的活动与社会经济活动协调吻合，密切衔接，以适应环境的要求和变化，并对整个社会经济体系起积极的推动作用。

（二）企业系统的四大流程

企业系统中包含着四个组成部分，即四大流程：

1. 企业的产品流程

在市场经济条件下，产品作为商品具有两重性：有用性和价值。产品的有用性由三方面组成，一是物质实体，即产品由何种原材料制成；二是效用特征，即产品的用途、性能等，它是根据社会需求通过设计、加工制造而形成的；三是外观，即产品的形状、涂色、包装等，使产品不但能用，而且外观要美。产品形成、生产出来之后，就可投入市场销售。社会需求不断发展变化，产品也要不断更新变革。产品更新变革之后，生产过程也必须相应地进行或多或少的调整、改造，或进行根本性的改造。这个过程的运动程序是：根据市场预测和企业决策产品的研究、设计和制造，生产出产品。经过销售，供用户使用和消费。在使用过程中，为用户提供各种必要的服务，并了解和研究使用中的要求，进一步改进产品的设计和制造，又生产出更好的产品投入市场。这个过程就是企业的产品流程。

2. 企业的价值流程

企业的产品流程，同时随着资金的筹措、投入、运用、耗费，获得资金成果的价值流程。产品在生产过程中，要耗费各种各样的资源，产品销售之后，要对各种耗费进行补偿，同时要获得盈利。所以，整个产品流程要用货币形式，从价值方面进行核算、监督、控制，使产品在充分利用资源和最经济、最合算的条件下生产出来。这就需要有一个价值系统、财务系统来表现企业产品流程。伴随着产品流程，并以货币形态来反映、监督、控制产品流程的资金运动过程，就是企业的价值流程。

3. 企业的人事流程

生产经营活动的客体是物质产品及其生产经营过程，而主体

是劳动者。劳动者的录用、调配、培训、考核、工资、福利、奖惩、升迁,以及质量要求、数量控制、各类劳动者相互之间的比例关系等,都应按照企业产品流程各部分的客观要求合理安排,在劳动过程中,通过建立科学的组织机构和合理的规章制度,协调人事行为,加强劳动保护、环境保护等途径,合理组织劳动过程,提高劳动生产率。反映产品流程的客观要求,以劳动者的数量、质量、管理方式、劳动技能,劳动者的工作积极性和劳动效率,以及劳动者的更新等,来主导产品流程正常、有效地进行,这样的人事发展变化过程,就是企业的人事流程。

4. 企业的信息流程

企业的经营管理活动都是通过信息进行的。通过信息收集、信息处理、信息传输、信息控制为管理服务。企业的计划系统也包括在企业信息系统之内。由于它的重要作用,因而在企业系统结构图中单列出来。反映产品流程、价值流程、人事流程的运动过程,并对上述过程进行调节、控制,保证企业生产经营活动正常进行的管理信息运动过程,就是企业的信息流程。

企业作为一个系统,从属于更大的系统。企业要根据国家的法律、法令,根据国内国际形势、市场状况、经济动向以及国家计划等方面的变化,不断地进行调整、改革,适应外部需求,满足社会需要,促进社会发展(见图1—3)。

(三) 产品的地位

由企业系统结构图可以看出,产品处于重要地位。产品在企业的生产经营管理活动,在企业的生存与发展中,具有极其重要的意义。

1. 产品是企业生产经营活动的物质目标

企业是国民经济的基本单位。它通过自己的产品满足社会物质需要,获得盈利,求得自身的发展。产品变革必须反映社会需

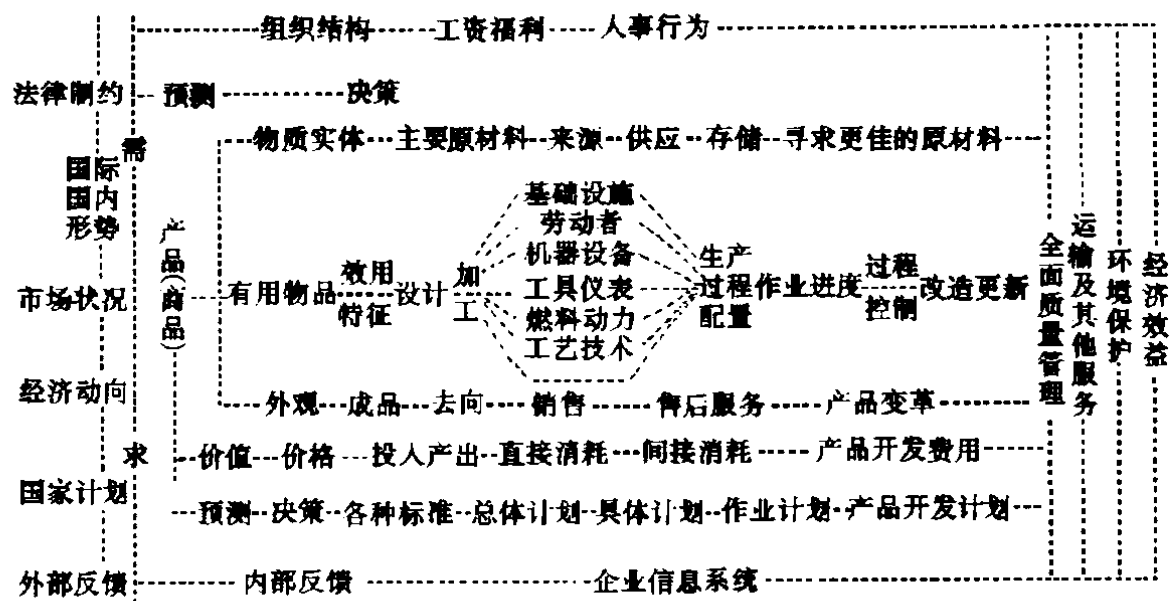


图 1—3 企业系统结构

求的变化。随着产品变革，生产过程组织安排、原材料的选择和供应、销售部门的销货方式等等方面都要相应地发生变化。产品的变动影响企业生产经营活动的全局。企业生产经营活动，就是围绕着产品展开的。产品是企业生产经营活动的物质目标。

2. 产品是企业生产经营活动的物质结晶

企业的生产经营活动，其物质表现集中在它的成果、它的物质产品上。企业里的思想政治工作，是培养人、教育人的。但是其中主要内容还是激发劳动者的积极性，正确处理各种关系，高产、优质、低消耗地为社会生产产品，通过产品为国家提供积累，为企业和职工谋福利。思想政治工作的作用要在实际生产活动中体现出来。企业其他方面的活动，更是如此。

3. 产品是企业对外界的物质代表

外界是通过产品判断企业的类型，通过产品的优劣评价企业

的经营活动。当产品在市场上的地位和声誉提高时，企业的地位和声誉也提高；当产品在市场的地位和声誉下降时，企业的地位和声誉也随之下降；当产品被淘汰时，企业就要有新的产品补充代替，否则，企业就将被淘汰。社会通过产品满足社会需要的深度、广度和效率，去评价企业。这样，对外界，产品就成了企业的物质代表。

企业的资源配置及其各种生产经营活动，都将与企业系统，与产品的结构，产品的优劣及其兴衰密切相关，都将在产品的影响下，展开各个方面的管理活动。

（四）企业系统结构的特征

1. 企业系统是人机系统

企业是由提供劳动力资源的人和形成劳动手段的机器设备、设施、工具，以及资金、信息、其他物质资料等构成的。企业功能的发挥，要通过人的作用，以人为主体的实现人机结合。企业系统中的问题主要是人与物、人与人、人与工作之间的关系问题。只有发挥人的积极性、创造性，才能发挥劳动手段的效能，在人机合理结合中，创造企业效益。

2. 企业是动态的开放系统

外部环境的变化，经常影响企业系统正常的生产经营活动。建立内部、外部的信息反馈网络，就是为了适时调整企业结构和行为，更好地适应外部环境和内部条件变化，提高企业自身适应能力。同时，对环境施加影响，争取更有利于企业发展的外部条件。

3. 企业是多层次、多目标的系统

如果企业作为一个系统，它可以划分为若干个分系统，如科技开发分系统、生产分系统、营销分系统、财务分系统、人力资源分系统、后勤服务分系统等。分系统又可以划分为若干个更细的子系统等，例如，生产分系统可以划分为各种产品的生产体系，