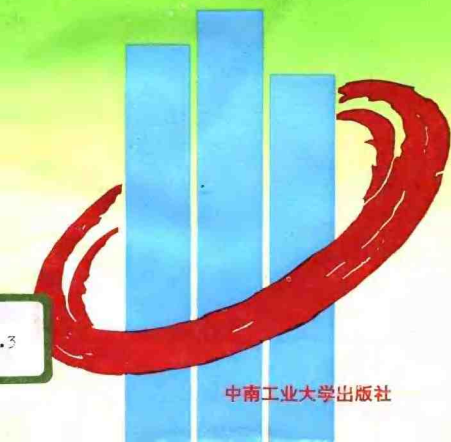


企业经营与策略

李自如 主编



中南工业大学出版社

企业经营与策略

李自如 主编

责任编辑：彭达升

*

中南工业大学出版社出版发行

长沙市东方印刷厂印装

湖南省新华书店经销

*

开本：787×1092 1/32 印张：10.75 字数：246千字

1996年7月第1版 1996年7月第1次印刷

印数：0001—1500

*

ISBN 7-81020-886-1/F·166

定价：10.00元

本书如有印装质量问题，请直接与生产厂家联系解决
厂址：湖南长沙八一东路453号 邮编：410001

前 言

本书是在《企业经营与策略》中南工业大学出版社 1991 年版的基础上进行修改补充而重新编著出版的。1991 年以来,我国国民经济得到了迅速发展壮大,经济体制改革取得了突破性进展。党的十四大决议中,正式提出我国要建立社会主义市场经济体制。党的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》又进一步提出我国企业改革的目标是建立产权清晰、责权明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。这些理论上的突破,使人们摆脱了十几年来企业改革不能触动产权制度的束缚,从而为实现企业的“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”开辟了一条崭新的途径。

遵循中央关于改革开放的路线方针政策,是本书编写的指导思想。在广泛吸收国内外企业经营战略理论和丰富实践经验的基础上,力求使本书具有自己的特色。为此在修改中去掉了一些陈旧内容,充实了许多新鲜材料。本书除了作为大学经济管理类专业研究生、本科生学习《企业经营与策略》课的教学用书以外,还可作为经济管理干部院校学生学习企业经营管理的参考书以及各类工商企业管理人员学习的教材。

本书由中南工业大学工商管理系李自如教授任主编,参与编写的有:李自如(第一章、第三章、第五章第一节),曾亚非、李琦(第二章、第六章),叶正茂(第四章),陈飞(第五章第二节),胡

石明(第七章)。

由于编著者水平有限,书中难免有错误之处,敬请读者指正。

编著者

1996年3月

目 录

第一章 企业经营战略总论	(1)
第一节 企业经营战略的产生、发展及其重大意义	(1)
第二节 企业经营战略的概念和特征	(5)
第三节 企业经营战略思想	(7)
第四节 企业经营战略目标	(12)
第五节 企业经营战略的制定和实施	(15)
第二章 企业经营外部环境分析与内部条件分析	(21)
第一节 企业经营外部环境分析	(21)
第二节 企业经营内部条件分析	(40)
第三节 企业经营内外协调综合分析	(51)
第四节 市场调查和经营预测的常用方法	(58)
第三章 企业总体经营战略	(88)
第一节 企业经营战略的内容体系	(88)
第二节 企业竞争战略	(96)
第三节 兰切斯特战略	(100)
第四章 企业经营分战略	(108)
第一节 市场战略	(109)
第二节 产品战略	(116)
第三节 技术战略	(137)
第四节 资源战略	(148)
第五节 企业文化战略	(164)

第五章 企业经营决策和经营计划	(172)
第一节 企业经营决策.....	(172)
第二节 企业经营计划.....	(210)
第六章 企业经营的具体策略	(221)
第一节 企业进入市场的策略.....	(221)
第二节 市场营销组合策略.....	(229)
第三节 产品策略.....	(232)
第四节 价格策略.....	(257)
第五节 销售渠道策略.....	(272)
第六节 促进销售策略.....	(282)
第七章 国际市场营销策略	(295)
第一节 国际市场营销概述.....	(295)
第二节 国际市场营销环境简析.....	(300)
第三节 国际市场营销决策与竞争策略.....	(305)
第四节 国际市场营销组合策略.....	(313)

第一章 企业经营战略总论

第一节 企业经营战略的产生、发展 及其重大意义

当今世界经济已经趋向国际化、全球化。20 世纪末至 21 世纪初,对中国企业的发展来讲,既是一个充满机遇和希望的时代,又是一个面临激烈竞争与严峻挑战的时代。企业作为国民经济的细胞,成为当今世界经济大战的前线部队,每一个国家在这场世界经济大战中的成功与失败,在极大程度上是决定于处在前线作战的企业的成败。而企业成功的关键,在于企业领导人能否以远大的目光来洞察千变万化的内外经营环境,作出正确的企业经营战略。

企业经营战略是对企业长远发展的全局性谋划;它是生产社会化和商品经济进一步发展的必然产物,是信息时代的必然产物。从时间来看,它萌芽于 20 世纪 30 年代,形成于 60 年代。从国家来说,它产生于经济发达的美国。目前,已在许多国家日益广泛地应用。具有远见卓识的企业家认为,企业经营已进入“战略取胜”的时期。

1962 年,美国企业经营史学家钱德勒(A·D·Chandler)出版了《企业战略与组织结构:工业企业史的考证》一书。他在这本著作中给企业经营战略所下的定义是:决定企业的长期基本目标与目的,选择企业达到这些目标所循的途径,并为实现这些目

标与途径而对企业重要资源进行分配。

1965年,美国学者安绍夫(H·I·Ansoff)出版了《企业战略论》。这是一本论述有关制定产品—市场战略决策过程的著作。他把“经营决策的结构”和“战略决策的模式”放在首要位置,把确定企业目标作为决策的出发点,倡导协同作用效果(即增效)、能力概况以及发展的范围和方向(成长向量)等概念,对战略论作出了重要贡献。

70年代是企业经营环境剧烈动荡的时期,企业的经济、政治、文化和自然环境与过去相比发生了很大变化,科学技术迅猛发展,竞争更加激烈,从而使企业面临着许多更为严峻的挑战和许多难以预料的突发事件。这个时代的主要特点是:

1. 需求结构发生变化。许多国家经过工业化时代的生产高速发展,基本消费品的需求已经达到饱和,商品从量转到质,需求发生了多样化的转变,商品突出个性化特点,传统工业部门处于困境,生产“大路货”的老企业经营非常困难。

2. 科学技术水平不断提高。科技的进步推动了研究与开发,加速了产品的更新改造,生产出了许多属于“创造需求”的新产品。如美国贝尔电话公司有1000多种排列组合的电话机,除了各种不同的型号、规格、颜色外,还包括自动录音功能和一系列服务等。

3. 全球性竞争日益激烈。各国的跨国公司得到迅速发展,它们为了争夺国外资源,占领国际市场,进行着激烈的竞争。国际性大公司必须从全球的角度考虑经营问题。

4. 社会、政府和顾客等提高了对企业的要求和限制。过去,由于企业一味重视获取最大限度利润,给社会带来许多消极影响,如通货膨胀、商业垄断、欺骗性广告宣传、假冒伪劣产品、环境污染等。这些促使社会和政府对企业提出了许多限制。

5. 世界资源短缺, 突发事件不断出现等。

这些特点, 使企业外部成为一个特别庞大的、复杂的、不熟悉的、变化频繁的、难以预料的环境, 企业经常面临着许多生死攸关的挑战。企业领导人必须面对新的环境进行深入分析, 采用新的管理方式来谋求自己的生存和发展, 企业经营战略就是在这种条件下应运而生的。

我国的企业, 过去一般用五年计划、远景发展规划、企业方针等术语, 也含有近似企业经营战略的内容, 起到了筹划未来和指导企业发展的作用。但自 1979 年以来, 随着我国经济体制改革不断深化, 特别是现在要建立社会主义市场经济体制, 企业的性质、地位及经营环境发生了重大变化, 企业管理开始从生产型向生产经营型转化, 企业应成为一个“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”的企业法人, 拥有自己独立的法人财产权, 经济活动市场化。上述变化, 使企业不仅产生了关心和谋划自身长远发展的要求, 而且也为实现这一要求创造了条件。企业的生存和发展更多地取决于企业对未来发展作出的总体性筹划。这样, 研究企业经营战略就提到了重要议事日程, 运用企业经营战略理论, 可以使企业从更高、更远、更全面的角度来观察和考察发展问题, 帮助企业谋求长期生存和发展。

企业经营战略对于企业的生存和发展具有重要的意义, 具体有:

1. 企业经营战略为企业筹划未来, 为企业从事现代经济活动创造必备条件。目前人类社会逐渐从工业社会向信息社会过渡, 人们的时间观念则着眼未来, 并从未来的变化来思考今日的问题, 而筹划未来是企业经营战略的基本功能。因此, 企业领导人必须树立战略观念, 善于预测未来, 运筹帷幄, 思考未来各种可能出现的情况以及对企业发展的影响, 从而制定出正确的经

营战略,使企业在复杂多变的情况下立于不败之地。例如,80年代初,日本的汽车工业,一举打进美国市场和西欧市场,在国际市场上夺魁,取得了举世瞩目的成功。它绝非是偶然的,而是日本汽车工业在战略研究上获得成功的结果。早在70年代初,日本的汽车工业部门就预测到世界将面临能源危机,于是着手研究节能型汽车,经过大约10年的艰苦奋斗,终于试制成功节能型轿车。在80年代初世界果然出现了能源危机,在美国排队加油的现象令人触目惊心,于是日本出产的“节能型”与“轻便型”轿车,广泛受到欢迎,一举打进美国和西欧市场,700万辆小轿车被一抢而空。日本成为世界上最大的小轿车王国,而美国的三大汽车公司1980年亏损总额却高达42亿美元。

2. 企业经营战略是企业发展的方向,赋予企业理想和活力。企业经营战略的核心就在于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。这一目标就是企业的理想,是企业全体职工的奋斗方向。通过奋斗目标来统一全体职工的思想,使职工感到自己企业发展大有前途,从而调动职工的积极性和创造性,使企业充满活力,实现生产经营战略目标。日本东芝公司总经理土光敏夫根据自己长期的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。”他还举了一个例子。他曾收到厂里的一位女工来信,信中写道:“至今为止,我一直从事单调的工作,无所事事地打发着日子。有一天从上司那儿,听到了工厂的远景规划,开始,我觉得这是上面的事,与我无关,可是后来听说,我们这个工厂将成为‘世界第一的发动机厂’时,我突然感到很亲切。新建筑开始动工了,我们车间也将搬往那里。在现场,大家都合

计着要搞个世界第一,并让我也参加进去。于是我又起劲来了,我第一次感到自己的工作竟是这样有意义。”可见,当企业经营战略为每个职工指明企业的远大前程,并成为他们的雄心壮志时,就能促使职工克服目前的困难,同心协力争取美好的将来。

3. 企业经营战略保证企业能够顺利发展,是企业经营管理成败的关键。制订经营战略可以对当前和长远发展的经营环境、经营方向和经营能力有一个正确的认识,全面了解自己的优势和劣势、机遇和挑战,从而做到“知己知彼”,不失时机地把握机会,利用机会,扬长避短,求得生存和发展。

第二节 企业经营战略的概念和特征

一、企业经营战略的概念

战略一词,原是军事学上的一个术语,它是基于对战争双方的分析判断而作出的对全局范围的筹划和指导,后来演变成成为泛指重大的、全局性的左右胜败的谋划。战略这一术语,运用到经济领域,乃是指在较长时期内,根据对经济发展的各种因素、条件的估量,从关系经济发展全局的各个方面出发,考虑经济发展所要达到的目标、解决的重点和实施步骤,以及为实现这些要求所采取的力量部署和重大的政策措施,涉及经济发展中带有全局性、长远性和根本性的问题。战略运用于企业的经营,即为企业经营战略。所谓企业经营战略是指在市场经济条件下,企业为了谋求长期生存和发展,在预测和把握企业外部环境和内部条件变化的基础上,扬长避短,发挥优势,自主地实现企业长远的总体目标而作出的谋划和根本对策。

对企业经营战略的内涵,应把握以下几点:

1. 企业经营战略的前提——市场经济条件。市场是企业

生存的空间,是企业一切生产经营活动的出发点和归宿。企业生产的所有商品,都必须接受市场的检验。企业要在复杂多变的市场和激烈的竞争中取胜,必须依靠自己到市场中去闯,去寻找机会。为此,企业就要有自己切实可行的办法、独特的本领、远见的卓识、正确的战略决策。

2. 企业经营战略的出发点——企业的生存和发展。企业要在变化频繁的外部环境中生存和发展,既要有坚定正确的战略方向,又要有灵活反应的策略,从而提高市场的竞争能力,巩固和发展企业在市场中的地位。

3. 制定企业经营战略的条件——对企业经营环境的分析。只有了解外部环境,企业才能把握机会和风险,正确地确定战略方向,并通过对企业自身经营优势和未来条件的分析,充分发挥自己的特长,能动地适应外部环境,从而在自身发展中赢得主动权。

4. 企业经营战略的目的——实现企业较长时期的经营目标。战略目标是以企业的全局为对象,根据企业的总体发展需要所规定的行动方向,也是为谋求企业的长远发展去开拓未来的前景。

二、企业经营战略的特征

企业经营战略研究的是企业长期的、整体的、系统的经营活动。它有以下几个特征:

(一)全局性

企业经营战略是以企业的全局为对象,根据企业总体发展的需要而制定的。它所规定的是企业的总体行动,所追求的是企业的总体效果。它从全局去实现对局部的指导,使局部得到最优的结果,使全局目标得到实现。

(二) 长远性

企业经营战略是企业谋取长远发展要求的反映,即企业着眼未来,对较长时期内(5年以上)如何生存和发展进行统盘筹划,站在长远的高度来指导现在。

(二) 抗争性

企业经营战略是关于企业在激烈的竞争中如何与竞争对手抗衡的行动方案。同时,也是迎接来自各方面的冲击、压力、威胁和困难等方面挑战的行动方案。市场如战场,现代的市场总是与激烈的竞争密切相关的。经营战略之所以产生和发展,就是因为企业面临着激烈的竞争和严峻的挑战。企业制定经营战略就是为了取得优势地位,战胜对手,保证自己的生存和发展。

(四) 纲领性

企业经营战略规定的是企业总体的、长远的目标、发展方向和重点以及所采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤。这些都是原则性的、概括性的规定,具有行动纲领的意义。

(五) 风险性

企业经营战略要预测和确立企业未来的行动,而未来的企业外部环境是发展和激烈变化的,具有很大的随机性,企业能否把握未来外部环境因素的变化,做出重大战略决策,显然带有很大的风险性。

第三节 企业经营战略思想

企业经营战略思想是企业经营战略理论的基本点,是指导企业进行经营战略决策的行动准则。企业必须先有正确的经营战略思想,然后才有正确的经营战略决策行动。企业经营战略思想的正确与否,取决于企业领导者是否有经营战略头脑,想得

早,看得远,行动快,成果大。故企业经营战略思想是整个战略体系的灵魂,是确定战略目标、战略重点、战略步骤和战略对策的纲领。因而,贯穿于全部战略之中。企业经营战略思想基本特征集中到一点,就是指企业的领导者,能从长期稳定的经营出发,以变革、创新、发展的头脑,引导企业敏锐地抓住外部环境变化的动向,迅速地调整适应这些变化的行动,使企业不断向前迈进,取得良好的经济效益。企业经营战略是未来与现实创造性的结合。研究企业经营战略,首先要研究企业经营战略思想。

综合国内外企业作一个分析,就不难发现,凡是成功的企业,企业家都有自己胜人一筹的战略头脑,反之,搞得差的企业,往往是由于企业的厂长或经理缺乏远见卓识,缺乏战略头脑所造成的。我国众多企业中,有相当一批企业,在企业家及其智囊团的正确经营战略思想指导下,制订出了成功的经营战略,并成为企业全员的思想支柱、奋斗和行动的指南。他们成功经验中可以发现不少很有特色的战略思想:

一、目光注视着未来

一个企业家,不仅要着眼于企业的“今天”,更要着眼于企业的“明天”,按企业未来发展的要求作出战略决策。企业家的远见不是天生的,而是来自于企业家广博的知识和丰富的经验,来自于对未来经济发展的科学预测,来自于对企业广大职工智慧的吸取。湖南特种水泥厂厂长就是一个着眼于未来的企业领导。该厂原是常德地区石门钢铁厂,1979年下马,1980年改名为常德石门玻璃厂,但企业仍然亏损。该厂领导通过市场调查,决定生产高质量的特种水泥。1991年更名为湖南特种水泥厂,1993年实现利税1756万元。该厂领导在外考察期间,得到一条重要的市场信息:本世纪末到下世纪初,长江水系和本省境内的湘、资、沅、澧4条水系将建一系列水电站,大坝水泥需求量很

大,机不可失,时不再来。回厂后,他们积极组织大批量生产525#中热硅酸盐水泥。果然奏效,国家重点工程——五强溪水电站正准备从外地的水泥厂调货时,当得知湖南特种水泥厂产品合格率达到93%,比其他大坝水泥生产厂家产品的合格率高出一截的消息后,于是要求全部购进。后来,该厂又把目光瞄准举世瞩目的长江三峡工程和沿海、沿江开放后的港口建设,并组织攻关,试制了延滞性中低热微膨胀水泥、抗硫酸盐水泥、625#高标号水泥、油井水泥、早强快硬水泥等其他特种水泥,均取得了满意效果,其中延滞性中低热微膨胀水泥引起了长江三峡开发总公司、水利部长江水利委员会、长江水利科学院专家的关注。

二、在竞争中领先一步

企业之间既然存在着竞争,作为一个企业家,就必须经常分析自己竞争对手的情况,逐项同自己进行对比,只有“吃透”对手,才能发挥自己的长处。国内有些企业的产品所以能做到领先一步,其奥秘就在于在研究人家产品的基础上突破一点,超过人家。在琳琅满目的商品市场上,谁能领先,谁就能先占领市场。把这些成功的经验总结为两句话就是:“想到别人没有想到的”,“注意别人容易忽视的”。以领先一步为战略目标的无锡洗衣机厂,就是在分析一些名牌洗衣机的长处和短处的基础上找到了可超过人家的突破点,并根据用户的消费心理要求,研究设计生产出了小天鹅电脑控制全自动洗衣机,使用户只要按一次电钮就可以完成洗衣的全部过程,因此得到了用户的欢迎,获得全国唯一的洗衣机金牌奖章。又如,早在80年代初期,当时国内自行车厂家都是一律生产主要是作为交通工具之用的普通型及载重型的自行车,而中外合资的深圳中华自行车股份有限(集团)公司在80年代中期刚成立时,就决定生产国外流行的以健

身运动为主的“阿米尼”牌山地车,并积极开拓国内山地车市场。进入90年代以来,该公司先后在全国20多个大中城市设立经销分公司和数以百计的连锁专卖店或经销店。该公司在国内山地车的市场占有率上,曾连续多年排在第一位。

三、敢于向市场夺冠

一个企业要崛起,企业家一定要有“敢”字当头的精神,敢于在市场上,特别是在国际市场上同强手较量,敢于向市场夺冠。但是,要同强手抗衡,必须避开对手的优势,生产出具有自己特色的产品,才能在市场竞争中取得胜利。如由中国大陆、香港和日本合资经营的服装生产企业——内蒙古青松制衣有限公司,引进了国际上最先进的服装生产设备,采用世界领先的计算机辅助设计(CAD)服装设计系统,聘请有40多年制衣经验的日本专家长年在公司进行技术指导和现场管理,生产的“仕奇”牌西装远销日、美、欧海外市场,在国内各大城市也都有销售。1994年在国家计委、国内贸易部等权威机构按国际惯例组织的“首届中国十大名牌西装确认活动”中,“仕奇”西装荣登中国十大名牌西装榜首,成为中国西装产品的第一品牌。1994年11月“仕奇”西装向在中国市场销售的海外品牌提出质量宣战,承诺:同等价格,“仕奇”质优;同等质量,“仕奇”价优。“仕奇”西装的自信、勇气以及宣战所包含的深层次的精神内涵,在国内引起广泛反响,被称为“仕奇”现象。又如广东三水生产的健力宝饮料,之所以能在国内外市场打开局面,很重要的一点是因为这个公司能出奇制胜,敢于夺魁。目前在这个世界上享有盛名的可口可乐、百事可乐等饮料,都是一种普通饮料,只有解渴作用,而无保健作用,而健力宝却能起到双重作用,人称“东方魔水”,为亚运会指定饮料,从而赢得了海内外人士的欢迎,在海外市场享有一定的声誉。

四、多角经营进退自如

“不要把所有的鸡蛋都放在一个篮子里”，这是英国一句古老的格言，将它运用到企业经营战略上就是要使企业形成多样化经营，保证在市场竞争中中盛不衰。市场形势风云多变，为了适应复杂多变的市场，企业领导人不要把企业的希望、成果都寄托在一种产品、一条生产线上，而是实行多品种生产、多部类经营，多开辟一条产业门路，就多一条生路，“东方不亮西方亮”，“灭了南方还有北方”，就能使企业在竞争中进退自如，增强抵御风险的能力。如三九集团自 1991 年组建以来，产值利税连年翻番，1994 年实现产值 32.08 亿元，利税 4.66 亿元，固定资产达 43.33 亿元。核心企业南方制药厂被评为全国医药工业企业产值第一名。拳头产品三九胃泰在国内胃药市场的占有率超过 50%。然而三九集团不满足已生产三九胃泰、正天丸等 40 多种药品的药业巨子的形象，要另辟新的产业，提出要第二次创业，建立两个核心企业、3—5 个支柱企业，开拓旅游、商城、食品、房地产、农业等八大产业，为本世纪末实现产值 100 亿元的战略目标而奋斗，向世界一流的巨型综合性企业迈进。开拓新产业确有风险，但市场竞争不进则退，守旧必然失败。如当年曾显赫一时、年利润达 35 亿美元之巨的“王安帝国”，由于抱着 60 年代的文字处理机和大型机不放，结果在微机不断革新中被市场竞争所淘汰。

五、外引内联求发展

企业要建成世界一流公司，必须坚持走利用外资、技术创新、三改(改制、改组、改造)和专业化、社会化、多元化、国际化的规模经济发展路子。徐州工程机械集团有限公司是以生产工程机械为主，集工程机械、专用汽车、贸易、房地产、柴油机、进出口业务为一体的综合性、多元化的大型企业集团，为了实现成为世