

现代企业 经营策略

金志涛 姚鸿建
余超华

现代企业经营管理实用丛书

山东大学出版社

现代企业经营策略

金志涛 姚鸿健 余超华编著

• • •

山东大学出版社出版 山东省新华书店发行

寿光县印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 8.25印张 185千字

1986年5月第一版 1986年5月第一次印刷

印数 1—22,000

书号: 4338·3 定价: 1.55元

写 在 前 面

在城市经济体制改革和乡镇经济迅速发展的形势下，为了帮助各种不同性质、不同类型企业的经营管理者在激烈的市场竞争中寻求优势，我们在总结近年来企业经营 管 理 培 训经验和经营管理实践经验的基础上，编著了这本书。

我们编著此书坚持了实用性、科学性、趣味性、哲理性相统一的原则，力求做到有新意。书中引用了较多现代的经营实例，还吸取了我国一些古典经营管理思想，并在运用孙子兵法中的策略思想和毛泽东军事思想来研究企业的经营策略方面作了尝试。本书力求做到通俗易懂，比较适合于具有一般文化水平和理论修养的厂矿企业中层以上的经营管理干部阅读。对经营管理的教学和研究以及大中专院校学生学习这方面的知识也有一定的参考价值。

全书分为十四部分。第一部分，确定经营策略的思想方法。主要是谈企业在处理经营问题时，要运用辩证法思想来分析各种复杂情况，目的是要经营者注意培养自己善于分析问题和正确解决问题的“灵活变通”的能力。第二部分，确定经营策略的一般原则。主要是概括地阐述贯穿于企业每一具体经营策略制定和选择过程中的一般原则，以及它对企业各项具体经营策略的正确确定和运用的重要指导作用。第三至第十三部分，分别介绍了几种具体的经营策略。其中第十三部分的“经营组合策略”，是对前面所讲的几种具体策略的归结。即论述如何综合运用和灵活运用各种经营策略的问

题。第十四部分，主要讲了系统地设计、制定经营策略方案的客观过程。

本书内容，一部分是直接吸取见诸于报刊的研究成果和资料，一部分是我们在对大量的经营实例和材料分析研究的基础上概括出来的。在此对所援引材料的作者表示谢意。

我们写作此书，得到了山东掖县内燃机摇臂厂丁维云厂长的大力支持和帮助；山东大学贾象珊、靳东来老师对书稿提出了许多有价值的修改意见；山东大学毛永林、肖德祥老师，中共烟台市委党校于兴棠同志也对书稿提出了一些建议；中共烟台市委党校的领导同志给予了很大支持。在此，一并表示谢意。

金志涛 姚鸿健 余超华

一九八五年七月于烟台

目 录

第一部分	确定经营策略的思想方法	(1)
一	经营战略与经营策略.....	(2)
二	欲干从速与欲速不达.....	(6)
三	将欲取之,必先与之.....	(9)
四	<u>人无远虑,必有近忧</u>	(12)
五	凡事过犹不及.....	(16)
第二部分	确定经营策略的一般原则	(18)
一	与商品经济关系相适应的经营原则.....	(19)
二	与社会主义生产关系相适应的经营原则.....	(34)
第三部分	人才开发策略	(37)
一	人才是兴业之根本.....	(37)
二	多层次人才开发策略.....	(41)
三	多类型人才开发策略.....	(50)
四	多渠道人才开发策略.....	(55)
第四部分	信息开发策略	(65)
一	信息是企业经营的宝贵资源.....	(65)
二	信息开发的内容.....	(68)
三	信息开发的原则.....	(75)
四	信息渠道的选择.....	(81)
第五部分	经营方向选择策略	(87)
一	两种经济发展公式.....	(87)

二	企业经营方向调整的三种情形·····	(89)
三	<u>选择经营方向的原则</u> ·····	(92)
第六部分	市场划分策略 ·····	(100)
一	现代经营者面临的矛盾·····	(100)
二	市场细分化策略的含义及作用·····	(102)
三	市场划分的依据·····	(106)
第七部分	市场开发策略 ·····	(112)
一	市场开发的含义及策略类型·····	(112)
二	多角化经营策略·····	(118)
三	市场“饥饿”策略·····	(124)
第八部分	产品开发策略 ·····	(126)
一	产品开发的必要性和风险·····	(126)
二	产品寿命周期原理及其相应的经营策略·····	(129)
三	产品开发中的正反两种相互对应的策略·····	(139)
四	老产品整顿策略的选择·····	(144)
五	淘汰疲软产品策略·····	(150)
第九部分	质量与价格策略 ·····	(155)
一	质量与价格的关系·····	(155)
二	质量策略·····	(158)
三	价格策略·····	(162)
四	产品质量与价格的起步策略·····	(176)
第十部分	商标与包装策略 ·····	(178)
一	商标策略·····	(178)
二	包装策略·····	(188)

第十一部分	广告宣传策略	(195)
一	广告宣传的分类及其作用.....	(195)
二	广告策略的确定.....	(199)
三	广告媒介选择策略.....	(204)
四	广告设计的原则.....	(206)
第十二部分	产品销售策略	(215)
一	产品的市场定位策略.....	(215)
二	产品的市场定时策略.....	(219)
三	产品的市场进入策略.....	(221)
四	市场促销策略.....	(228)
五	产品售后服务策略.....	(231)
第十三部分	经营组合策略	(234)
一	经营组合策略的含义及原则.....	(234)
二	经营组合策略的类型.....	(237)
第十四部分	经营策略的系统设计	(242)

第 一 部 分

确定经营策略的思想方法

随着企业经营自主权的进一步扩大，企业的内部条件和外部环境都发生了重大的变化。就企业内部来讲，打破了职工吃企业“大锅饭”的状况，确立了职工与企业之间的正确关系，保证了劳动者在企业中的主人翁地位，从而获得了发展企业生产的强大内在动力；从企业外部来讲，各个企业作为相对独立的商品生产者或经营者，将直接面对市场，从而承受着在剧烈的竞争中，能否生存与发展的沉重的外在压力。在这种情况下，增强企业活力的关键相对来讲在于企业的外部，因为市场的变化，需求的变化，技术的进步，资源的余缺，竞争的发展等等都对企业提出了新的要求，企业如果不提高自身对外部环境的适应性就不可能有竞争能力。而没有竞争能力的企业，在市场上是站不住脚的。

从党的十一届三中全会到十二届三中全会，我国经济体制的改革已使国营企业、集体企业、乡镇企业、个体经济和各种形式的经济联合体企业焕发出了勃勃生机，对推动我国经济的发展起了重要的作用。随着十二届三中全会精神的贯彻和城市经济体制的改革，全民所有制企业也将以新的姿态加入竞争的行列，并且将在竞争地位、竞争条件、竞争手段和竞争机会平等的情况下，改变着以往竞争力量的对比，从

而引起新的、更加激烈的竞争。因此，要使企业具有活力，就必须十分重视和切实抓好经营方面的工作。每一个企业，都必须明确地树立起竞争观念和效益观念，要立足于企业的生存与发展来运筹企业的整个经济活动。

在市场竞争的条件下，市场上的矛盾必然会转到企业内部来。这就需要经营者在竞争中运用辩证法思想发挥主观能动性，根据企业自身的实力与客观条件的变化而采取灵活的经营策略。从企业一系列的经营策略来看，我们可以发现其中蕴含着丰富的辩证法思想。

一 经营战略与经营策略

在军事上，参与战争的任何一方要想战胜敌人，取得胜利，在大局上必须要有正确的战略部署，在具体作战中必须运用灵活的战术。一个企业家，在市场竞争的环境中要想谋求企业的生存和发展，如同带兵打仗一样，不仅要运筹企业的经营战略，而且要苦心研究企业的经营战术，亦即经营策略。

在企业的经营管理中，人们一般将经营战略理解为企业长远的和总体的发展规划。经营策略则是企业为了实现经营战略而对企业内部和外部各种具体的经营问题所作出的反应与对策。

企业经营战略一般包括战略目标、战略重点和战略步骤。战略目标是指企业在一定时期中，例如五年或者十年，在生产、技术和经济方面将要达到的水平和规模；战略重点则是指实现目标所必须抓好的关键工作；战略步骤则是指对战

略规划实施过程所划分的不同阶段。企业必须重视经营战略，这是由企业经营中的生产与市场的矛盾，竞争者相互之间的矛盾规定着的。因为有这些矛盾的存在，企业要谋求生存和发展，就必须在做好当前工作的同时，对企业未来的发展作出科学预测，并据此制定出战略规划，用以指导企业较长期的经营过程。如果一个企业没有发展的战略规划，就等于没有发展方向和目标，信马由缰，必将被竞争无情地淘汰。因此，经营没有方向和目标，这是企业经营之大忌。

企业战略规划的实施必须由一系列的经营策略来保证。如果说战略规划谋求的是企业未来的发展，那么，实施战略规划则必须从眼下一步步做起。由于企业的经营活动是受外部条件制约的，而外部条件的变化常常是偶然的、随机的和不确定的，也就是说，什么时间变，什么时间不变，是速变，还是缓变，是朝着有利的方面变，还是朝着不利的方面变，等等，是人们事先无法预料的。这就决定了企业的战略规划只能大致描绘出企业发展的客观趋势，而在细节问题上和具体发展阶段上难以做出具体规定。但是，这并不是说人们对不断变化的外部环境条件完全无能为力，只能任其摆布，而是可以采取灵活的经营策略来及时地、不断地调整企业内部的经营活动，使企业主动地适应客观外部条件的复杂变化，从而使企业的活动与外部条件的变化达成动态的平衡，企业也就是在这种动态平衡中来实现经营战略的。历史上有一个“孙臆赛马”的故事。齐国大将田忌常与齐威王及诸公子赛马，他们双方的马力相差不远，都有上、中、下三等马，但每次比赛田忌都败给齐威王。有一次孙臆为田忌献策，告诉他说：“今以君之下驷与彼上驷，取君之上驷与彼

中驷，取君之中驷与彼下驷。”^①田忌采用孙臆的策略后，果然是败了一次，胜了两次，统观全局胜了齐威王。这个故事不仅告诉我们竞争的双方虽然势均力敌，但只要善于灵活地调整和使用自己的力量是可以取胜的，而且还告诉我们，在我国古代人们就已经十分重视和研究策略的运用。

企业的经营战略在其实施过程中表现出原则性、稳定性、持久性和整体性。即是说，企业战略一经确定，就成为一定时期内企业全体人员的行动纲领，不仅不能轻易变动和更改，而且必须努力实施。如果企业的经营战略规划可以经常变动，那么，这个企业就等于没有远期方向。当然，在现实中由于客观条件发生重大变化，以致于不得不变更企业的总体规划的事情也是有的，但这只是特殊情况。企业的战略规划是对企业总体的、未来的发展趋势的描述，因而它不可能与企业经营过程中的每时、每事相吻合。相反，在经营战略实施的具体阶段和具体问题上，与其不相适应甚至相违背的情形倒是大量地、经常地存在着，即事物发展的必然性总是通过大量的偶然性展现出来的。现实中，有人正是根据企业经营活动的这种流动性和多变性而否认制定企业战略规划的必要性。这些人没有认识到企业在绝对变动的整个经营过程中有其各个阶段上的相对静止性，犯了相对主义的错误。企业经营策略正是根据这种相对静止性而采取有效的方法或得力的措施来具体解决经营过程中某一阶段上或某一环节上的

① 《史记·孙子吴起列传》 《史记》第2163页

某个问题，从而使整个经营过程中每一阶段上和每一环节上的各个具体问题都能通过不断地采取灵活多变的经营策略得到正确的解决，保证经营战略的最终实现。所以，对于在企业经营过程中的具体阶段和环节上表现出来的大量的偶然性与在企业经营战略中反映出来的企业总体发展趋势的必然性之间的矛盾，只能靠科学的经营策略来解决和协调。这就同我们所熟悉的排球比赛一样，竞赛双方首先要根据自己的实力和对手的情况实事求是地确定这场比赛的战略要求，或是力挫强敌，获取全胜；或是奋力拼搏，打出水平；或是有意败北，保存实力，等等。然而，在每一局的比赛中，双方运动员则必须根据这场比赛的战略要求和临场条件的变化不断地、灵活地变换战术和打法，来最终实现这场比赛在总体上的战略要求。

企业经营策略的意义就在于当企业环境无论发生什么样的变化时，都能灵活地、机敏地并且连续不断地作出反应。企业经营策略的针对性、多变性、暂时性和局部性等特点，与上面所讲到的企业经营战略的原则性、稳定性、持久性和整体性的特点形成了对立，而又恰恰是这种对立使二者相互依存、相互补充，达到了和谐统一的境地。即企业战略规划的原则性、稳定性、持久性和整体性，是通过经营策略的针对性、多变性、暂时性和局部性来贯彻实现的。因此说，战略规定着策略，策略服务于战略，补充着战略，保证着战略的实现。

正确的经营策略具有很强的现实性，企业人员掌握了它对处理企业各种经营问题就有了主动解决的能力。因此，企业如何正确地确定和运用经营策略是关系到企业生存与发展

的一个十分重要的问题。

二 欲干从速与欲速不达

办事有紧迫感，有“欲干从速”的作风，这是经营者应有的气魄；但遇事冷静、多谋善断，力避“欲速不达”的现象发生，更是经营者应注意的问题。

一个企业的生产发展速度和经营成果的增长速度的确定，必须考虑到企业内部与外部种种条件的限制。由于这些条件在不同时期和不同情况下又是发展变化的，所以企业的发展速度在整个经营过程的不同阶段上不会 是均衡的。因此，企业的生产不一定年年增长，更不一定是平均增长。实际情况应当是，从企业发展的较长时期看，生产应该是逐步增长的，而且增长的幅度越大越好，而从企业某个较短时期看，并不排斥生产的下降或者徘徊。从道理上讲，企业发展的高速度是从低速度中产生的，有时为了争取高速度，必须暂时采取低速度，正如列宁所说，欲跃而先退。兵法上有“以迂为直”的“迂直之计”，揭示的也是这个道理。同样道理，企业发展的高速度也可能转化为低速度。高速度与低速度是相互联系着的一对矛盾，彼此间既对立又统一，在一定的条件下可以相互转化。日本松下电器公司，由于在经营中善于把握时机，所以日本一些经营评论家把松下公司比作龟兔赛跑中的乌龟，看起来起步慢，却不慌不忙夺得了金牌。一九五三年到一九五七年是日本黑白电视机的导入期，各公司竞相上马，而松下公司却按兵不动，它伺机待发，悄悄干着两件事：一是对刚出笼的各家电视机进行剖析，收集市场反映，

加以改进与完善；二是积蓄力量，投资建新厂，为即将来临的成长期作准备。果然，到一九五七年日本的电视机超过了一百万台，这时松下电视机大批投入市场，产销两旺。松下公司的“慢”并非真慢，只是说明它在窥视市场方向，善于躲避经营风险，把握时机而已。那些匆匆忙忙上马电视机的公司，表面上是“快”，但与松下公司相比，实际上是慢了。所以，我们在确定企业发展速度时，必须正确认识“欲干从速”和“欲速不达”的辩证关系。

如果一个企业在经营中面临的主要问题是品种老化、质量低劣，那它就必须将今后一个时期的经营重点放在新产品开发和质量管理上，而不应放在扩大生产能力，增加销售量和利润上。一般地讲，发展品种、提高质量，都要增加投资，提高费用，于是，在这个时期中，企业的产值和利润指标比历史同期可能增长甚微或者没有增长，甚至下降。但是，这却为下个时期生产的快速发展打下了坚实的基础。因而，在企业发展的整个历史长河中，仍然会不失发展的高速度。反之，如果企业无视经营中所面临着的主要矛盾，而是把工作重点仍然放在追求产值、利润上，那么，在这个时期内，发展速度可能会很快，但是，在下一个时期，由于错过了变换经营策略的时机，企业就会因此而失去多方面的发展优势，从此一蹶不振。从长远看，企业的发展速度不但没有快起来，反而减慢了，甚至会从根本上动摇企业的市场竞争实力。

在前几年，有不少从事经济领导工作的同志不明白这样的道理，习惯于凭经验或主观臆断给下级下达不切实际的高指标。从动机上看，是要谋取经济发展的高速度，而实际上

搞得下级很被动。有的企业领导者为了向上级交差，采取了一些“竭泽而渔”的办法，致使企业的技术改造、产品更新欠帐太多，结果是为获取某一时期的高速度，反误了企业的前程。

在企业内部也存在着这种现象。不少企业为追求产品的出产速度和数量，结果忽视了质量管理，造成了成批废品。这不但直接影响了生产任务的完成，而且破坏了生产的均衡性、秩序性，致使生产部门忙于“补数”。反过来，混乱的生产秩序又是产生批量废品的一个重要原因。这样，就使企业陷入了一个恶性循环之中。山东掖县材料试验机厂的机械加工车间的生产统计板上，有这样两句话：“没有质量就没有数量；管不好数量就管不好质量”，颇有辩证法味道。可以看出，这个企业的经营者在处理产量和质量的关系时，头脑是清醒的。

办事情讲求效率，追求速度，无可非议。经营者要自觉地克服办事缺乏紧迫感，主观上不去追求效率和速度的倾向。但是，我们不能脱离客观实际去单纯讲求效率，也不能割断此事物与彼事物之间的联系而片面追求速度。我们在经营活动中应坚持的正确态度是既要“欲干从速”，捕捉住一切可以利用的经营时机，又要防止“欲速不达”，避免盲目性。当客观条件允许达到一定的增长速度时而企业未去积极地达到，这是经营者的失职，失之于“欲干未从速”；反之，脱离了客观条件的可能而硬要采取违犯科学的手段去追求高速度，这也是经营者的失职，失之于“欲速则不达”。

三 将欲取之，必先与之

春秋末期，晋国有个当权的贵族名叫智伯。有一次，他向另一个贵族魏宣子索要土地，魏宣子不给。魏宣子手下的一个名叫任章的人知道此事之后，就去劝说魏宣子：“智伯平白无故地向你强要土地，邻国诸侯肯定会恐慌起来，害怕智伯也向他们索要土地。你现在把地割让给智伯，他就一定会得意忘形，变本加厉地向邻国要求割地。邻国见到这种情况就一定会友好起来，联合起来。周围的邻国团结起来，就能对付骄横的智伯，那他就一定会完蛋。”魏宣子依计而行，智伯果然因动了众怒而战败灭亡。魏宣子不但收复了国土，而且扩大了领地。这就是我国历史上著名的“将欲取之，必先与之”的典故的出处。这个典故包含着得与失之间的辩证关系。如果我们将其运用到企业经营中来，则反映了投入与产出的辩证关系。企业的产出是建立在投入的基础上的，没有不投入的产出，也没有不产出的投入。二者之间既有对立性，又有统一性。通常我们所说的讲求企业经济效益，指的就是产出与投入之间的数量上的对比关系。

正确理解企业经营中投入与产出，得与失的辩证关系，首先可使经营者敢于投资。俗话说，“没有播种，便不会有收获。”企业吝惜投资，坐失经营良机，便不会有大的前途。企业的一切经营活动，如市场开发、产品开发与技术开发等都要投资花钱，要投资就要冒一定的风险。在现实中，不少企业抱有“万无一失”的经营思想和“飞不高也跌不重”的经营心理。这种保守式经营与开拓型经营是相对立的。作为

一名企业家，应具有探险家的品格，要勇于冒风险。但是勇于冒风险与铤而走险绝不是一回事。前者是建立在科学预测和精细盘算基础上的开拓性决策行为，而后者是卤莽草率、愚昧无知的盲目性决策行为。不同的企业经营者在对待“投资风险”这个问题上表现出来的态度不同，从而会直接影响着他们对经营策略的选择和运用。一个理智的经营者，一方面在理财上精打细算，点滴节约，另一方面在投资上却颇为大方，决不吝啬。因为他认识到了投入与产出的辩证关系，认识到了企业资金的生命力在于运动、在于增殖。当然，我们对投入与产出的辩证关系不能只从质上去理解，而要深入细致地分析二者之间的数量关系，只有在认准了产出大于投入的时候才能投资，否则将会“得不偿失”；当我们面临多种投资方案时，就要分别分析这些方案的产出与投入的数量上的比例关系，选择投入相等产出最大，或者产出相等投入最小的那个方案进行投资。我们把以上两个方面的分析联系起来便是：企业要发展，既要勇于承担风险，敢于投资，又要审时度势，善于投资。

其次，企业经营者掌握了得与失的辩证关系，可以灵活地采取经营策略。众所周知，企业经营的最直接目的是盈利。在产品的单位成本既定的前提下，降低产品的价格就意味着企业盈利的减少，这对企业来讲是一种“失”。但是这种“失”，却能够换来“得”，这个“得”就在于由于产品降价打开了销路，增加了销售额，从而增加了企业的总利润额。《汉书·货殖传》中说过：“贪贾三之，廉贾五之。”意思是说，贪心太大，利润太高，取利少只能十得其三；薄利多销，反得利多倒可十得其五，虽然每次会赚得少一些，总起