

王麟康 于翔 编著

企业 经营战略



中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业经营战略/王麟康、于翔编著.-北京:
中国物资出版社, 1996.7

ISBN 7-5047-1173-X

I. 企… II. 王… III. 企业管理-经营决策
IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 04888 号

中国物资出版社出版

(北京西城区月坛北街 25 号 邮编 100834)

全国新华书店经销 北京昌平长城印刷厂印刷

1996 年 6 月第一版 1996 年 6 月第一次印刷

开本: 787×1092 毫米 1/32 印张: 7.5

字数: 165 千字 印数: 1—6000 册

定价: 9.80 元

现代企业经营战略研究 的最新成果

——评王麟康《企业经营战略》一书

中国人民大学工商管理学院副院长、教授 郭国庆

在现代社会化大生产和市场经济条件下，企业的生存和发展要求以制定和实施正确的经营战略作保障。所谓企业经营战略，也就是企业为适应未来环境变化，在充分了解市场环境和分析企业自身条件的基础上，而制定的企业长远发展目标的总体方案。它规定了企业中长期的发展目标、发展方向、战略方针、战略重点、战略阶段的划分和实现战略的基本途径等。当今发达国家的企业尤其是大企业，都实行了行之有效的战略管理，把制定正确的企业经营战略作为保持自身长期发展的基本手段。

随着二十一世纪的临近，市场竞争日趋激烈，市场环境更加复杂多变。中国经济与世界经济的接轨，使得企业更直接地面对国际和国内两个市场，面临着更多的市场机会和更大的经营风险。形势的发展，迫切要求我国企业必须经常不断地研究生存发展的战略问题。这对大多数企业来说，恰恰是一个薄弱环节。而从理论研究而言，尚有许多问题需要探索。中国物资出版社出版的王麟康同志《企业经营战略》一书则填补了该领域的空白。

这本书不仅对企业经营战略理论进行了系统阐述，而且还紧密联系中国企业管理实际，对若干现实问题做出了可贵的探索。与现有同类论著相比，该书具有如下显著特点：

一是内容新颖。作者大量阅读并充分吸收了国内外管理学界的最新研究成果，搜集了国内外著名企业经营的最新案例和数据，并结合自己的研究发现，提出了许多言之有理的独到见解。其中，对彼得·德鲁克、迈克尔·波特、切斯特·巴纳德等著名管理学权威学术观点的论述尤为出色，给人留下了耳目一新的深刻印象。

二是论证严密。本书从企业经营环境的分析，到经营战略的确立，以及经营战略的运作等，都作出了非常具体、严密的分析研究，力求使西方经营战略理论与中国的具体实际情况相结合，为企业在市场竞争中立于不败之地提出了具有参考价值的建议和对策。尤其是对安索夫战略管理模式、明茨伯格战略理论、纽曼理论和罗茨程序的精辟阐述，使得该书具备了鲜明的学术性和权威性。全书结构合理，逻辑严密，论证有力。

三是通俗易用。本书不仅具有很强的学术性，而且还体现了理论与实践的高度统一和有机结合，力求做到深入浅出，通俗易懂、易用。书中涉及的大量中外企业经营案例，也增强了本书的可读性，给读者以更多的启发和回味。其中，尤以日本四大啤酒制造企业（麒麟、朝日、札幌、三得利）的经营战略案例最为引人入胜。

总之，这是一部倾注了作者多年辛勤劳动的科学著作。在全国人民努力实现“九五”规划和2010年远景目标的新形势下，这本书一定能够引起理论界应有的重视，

成为有志于事业成功者的良师益友。我衷心期待着能有更多更好的管理学论著问世，共同促进中国管理教育的繁荣发展。

1996年2月20日于
人民大学宜园

编 者 的 话

在社会主义市场经济条件下，企业都逐渐认识到经营战略的正确与否关系着企业的生存与发展。本书对经营战略的理论、经营战略的制订以及经营战略的实施等作了深入系统的论述，力求理论联系实际、深入浅出。本书在编写过程中，得到北京财贸管理干部学院郭志军教授和该院副院长邢颖副教授的帮助，特此表示感谢。

王 麟 康

目 录

第一章 我国企业面临的新挑战	(1)
第一节 新世纪与新潮流	(2)
一、二十一世纪的特点	(2)
二、第四次科技革命	(3)
第二节 “入关”与企业发展	(4)
一、关贸总协定的历史发展	(4)
二、我国协约国地位的恢复	(5)
三、入关后对我国企业的影响	(6)
第三节 社会主义市场经济体制的新模式	(7)
一、社会主义市场经济理论的发展与演变	(8)
二、经济改革中兴起的市场理论	(10)
三、企业如何适应市场经济的运行	(13)
第二章 企业经营战略的基本概念	(20)
第一节 企业经营战略的重要意义	(20)
一、现代企业经营必须具备战略思想	(20)
二、战略的地位与作用	(23)
第二节 企业经营战略理论	(24)
一、企业战略理论的产生与发展	(24)
二、企业战略的指导思想	(26)
第三节 企业经营战略的概念	(30)
一、战略的历史发展	(30)
二、企业经营战略的涵义及概念	(30)

第四节 企业经营战略的特点	(35)
一、一般特征	(35)
二、我国企业经营战略的特点	(36)
第五节 企业经营战略类型	(38)
一、按照竞争程度划分	(38)
二、按照企业发展速度划分	(39)
三、按照企业经营特点划分	(42)
第六节 战略管理	(44)
一、战略管理的提出	(44)
二、战略管理与经营管理的区别	(45)
三、战略管理研究的新发展	(47)
第三章 企业经营战略要素及环境	(50)
第一节 企业经营战略要素	(50)
一、企业经营能力	(50)
二、产品结构、市场规模	(51)
三、业务活动范围	(52)
第二节 企业经营战略环境	(53)
一、环境特点	(53)
二、国内环境	(55)
三、国际环境	(58)
第三节 经营战略要素及环境的分析与评价	(61)
一、企业经营战略要素的分析	(61)
二、企业经营战略环境的分析与评价	(67)
三、案例：天成供销社	(71)
第四章 企业经营战略与策略	(76)
第一节 市场战略	(76)
一、市场细分战略	(76)

二、市场占有率战略·····	(78)
第二节 产品战略·····	(83)
一、产品组合分析·····	(83)
二、新产品开发战略·····	(86)
三、后发企业产品战略·····	(90)
第三节 文化战略·····	(92)
一、企业文化战略的内容·····	(92)
二、企业文化战略的作用·····	(94)
三、企业文化战略的形成·····	(95)
第四节 竞争战略·····	(96)
一、影响竞争的因素·····	(96)
二、竞争战略的类型·····	(100)
第五节 多角化战略·····	(103)
一、多角化战略的类型·····	(104)
二、影响多角化战略的因素·····	(105)
三、多角化战略的发展趋势·····	(106)
四、案例：日本啤酒制造业·····	(111)
第六节 经营策略·····	(121)
一、出奇制胜的策略·····	(121)
二、避实击虚的策略·····	(122)
三、以迂为直的策略·····	(122)
第五章 国际市场营销战略·····	(124)
第一节 国际市场概述·····	(124)
一、国际市场的含义及类型·····	(124)
二、开拓国际市场的意义·····	(127)
第二节 国际主要市场分析·····	(128)
一、当前国际市场的基本特点·····	(128)

二、国际主要市场分析·····	(129)
第三节 国际市场营销的选择与组织·····	(135)
一、国际市场开发战略·····	(136)
二、国际市场扩张战略·····	(137)
三、国际市场分工配置战略·····	(137)
四、案例：卡特比勒公司与本田公司·····	(138)
第六章 企业经营战略的制订与实施·····	(144)
第一节 企业经营战略的内容与结构·····	(144)
一、企业经营战略的内容·····	(144)
二、企业经营战略的构成·····	(145)
第二节 制订企业经营战略的科学程序·····	(146)
一、制订企业经营战略的依据·····	(146)
二、企业经营战略的制订程序·····	(147)
三、案例：通用电器公司·····	(148)
四、投资战略·····	(154)
五、管理战略·····	(160)
第三节 企业经营战略的实施·····	(162)
一、建立调整组织机构·····	(162)
二、利用企业领导人的影响·····	(162)
第七章 西方企业战略简介·····	(165)
一、安绍夫的战略管理模式·····	(165)
二、明茨博格和企业战略的制定过程·····	(166)
三、日本企业的战略经营·····	(168)
四、纽曼和他的《企业战略》·····	(169)
五、波特模型·····	(172)
六、罗茨程序——瑞典制定和实施 企业战略的做法·····	(178)

七、评价企业战略的主要方法.....	(182)
第八章 案例分析.....	(189)
案例一：广州自行车工业公司的战略计划 (提要) (1981~1985)	(189)
案例二：联想集团的海外营销发展战略 (1988~1993)	(194)
案例三：通向世界的 SONY 公司战略	(217)

第一章 我国企业面临的新挑战

审时度势是企业成功的基本经验。研究企业活动环境变化，采取适应的战略对策，对于企业的发展具有决定性意义。

目前企业正经历着社会环境的历史性变化，步入新的经济发展阶段，面临着来自国际、国内的新挑战；我国市场经济新模式的建立对企业是一种严峻的考验；大市场、大流通不仅竞争范围拓宽，而且竞争程度日益加剧；经济体制改革，企业成为具有独立经济利益的自主性经济实体，生存风险相应的增大。可以说，我国企业正在经受历史性转折的新的挑战。

面对新的挑战，摆在企业面前的只有两种选择：一是认真分析研究新的形势，增强危机感树立紧迫感，勇敢地去迎接新的挑战，跟上时代的步伐，乘着新的潮流不断发展；二是无动于衷，畏惧怯懦，无所事事，顺其自然，结果必将被历史车轮甩在后边，成为时代的弃儿。

本章主要研究我国企业面临的新挑战，新机遇。通过研究增强紧迫感、责任感，抓住机遇制定出企业新的发展战略，为在新的社会环境中求实发展奠定良好基础。

第一节 新世纪与新潮流

一、二十一世纪的特点

现在正处于 21 世纪的前夕，步入新世纪的日期已经不长了，如何适应 21 世纪的要求以保持继续发展的势头是企业必须考虑的一个问题。科学家、经济学家预测新的世纪将显示出以下三个明显特点：一是信息。21 世纪是信息的时代，一切活动有赖于信息的导向，广泛的信息收集、分析和利用成为经济发展的第一资源，因此建立完善的信息系统已成为迫切的需要。从我国企业现状来看，信息工作十分薄弱，不仅信息渠道窄、信息量小、而且信息系统尚没有建立起来，信息反馈速度慢，有效利用率低导致了经济活动的滞后性。二是竞争。21 世纪竞争加剧整个世界充满着竞争，各国对世界市场的争夺将是空前的，在市场经济条件下，市场占有率的大小决定着其经济发展的规模与速度。市场的争夺主要靠产品的质量及其适应性，应当看到我国的产品竞争力总体说是不强的，特别是技术性强、高科技，高附加值的产品与发达国家相比，差距很大，这已经成为我国企业走向国际市场的一大障碍，如果在这方面没有一个大的改进和提高，扩大外贸出口就难以有新的突破。三是知识。21 世纪是一个知识的世纪，世界的换代主要表现在信息、知识、智力等软件将成为经济发展的支柱，成为价值增值的主体。大至一个国家小至一个企业知识水平决定其经济发展的程度，竞争在一定程度表现为知识和智力的竞争，因此提高全民族的文化素质，重视与增强

企业员工的知识投入，使员工长出知识的翅膀，企业腾飞才有可靠的基础。

光阴似箭，眨眼之间就将进入新的世纪，迎接新世纪的到来，必须切实按照新世纪要求，做好准备工作。

与此相应的，目前正在兴起的新的科学技术革命的潮流汹涌澎湃的发展，能否乘上这一新的大潮，采用新的科学技术，在科技已成为第一生产力的今天，对经济发展将起着决定性作用。

二、第四次科技革命

现在兴起的科技革命是世界性第四次革命，与前三次科技革命所不同的是，技术性能高，群体性强，应用范围广效应力大。微型计算机、光导纤维、海洋技术、航天技术、遗传工程、新的原材料等构成这一新的科技革命的重点。科技革命的实践证明，每一次的科技革命均带来三个大的变化：即生产力的大提高，产业结构的大调整，社会经济生活的大变革。值得遗憾的是前几次世界性的科技革命的机会，我国没有很好地把握和利用，良机错过，造成落后局面。相反有的国家和民族，正是有效地不失时机的利用了科技革命的成果因而得到长足的发展，比如日本，原来是一个十分落后的国家，资源贫乏，又是个典型的封建君主制政体制，19世纪后半页借世界性第二次技术革命之机，实行明治维新的改革，开放，为日本振兴制造了良好条件；二次世界大战后，作为战败国在美国支持下，特别是很好地利用了20世纪上半页第三次世界性科技革命的成果，60年代开始，经济迅速起飞，短短20多年，现在日本已成为资本主义世界的第二号经济强国，也是世界上最大的一个债权国。

日本国的历史，充分证明利用科技革命发展民族经济，促进国家经济腾飞的强大威力。我国的落后在一定意义上主要是科学技术的落后，如果我们能有效地利用这次新的世界性科技革命的机会，用最新的科学技术武装起来，就会大大缩小与发达国家的差距，东方巨人就会重新屹立在世界的东方。企业是国民经济的细胞也是社会生产力的载体，重视科技革命，应用新科技成果武装企业，发展生产力不仅是时代的强烈要求，也是国家和人民赋予企业的历史重任。

第二节 “入关”与企业发展

恢复我国在世界“关贸总协定”缔约国地位又是大势所趋。入了关就意味着我国与国际市场溶为一体，成为国际市场的组成部分。因此企业就面临着市场格局、经济环境、生存环境三大变化。既给企业走向世界，扩大国际市场到大海洋中闯练提供了良好机会，同时对企业在世界市场上开展竞争，又是一种严峻的挑战。企业必须适应新格局的变化，做好充分准备迎接新的挑战。

一、关贸总协定的历史发展

二次大战后，西方一些发达国家为了恢复战争创伤重新调整国际经济关系遇到了资金、货币、贸易三大困难，为此联合国成立了国际货币基金和世界银行两个联合国专门机构，与此同时为解决发展国际贸易于1947年10月30日在美国的倡导下，约请23个国家讨论建立多边国际贸易组织起草《关贸总协定议定书》，1948年3

月 24 日在哈瓦那召开的联合国世界贸易和就业会议上的最后文件上签字，正式生效，成为多边贸易共同遵守的协定。

协定总的原则主要是五条：第一条最惠国待遇原则。即一国给予另一国的优惠应无条件的给予所有缔约方；第二条国民待遇原则。即在征收国内税和国内销售购进运输分配等方面的法令法规均适用于进口产品一视同仁不得实行差别待遇；第三条禁止数量限制原则。反对非关税贸易保护；第四条公平竞争原则；第五条逐步减让关税原则。从 48 年距今又经历 40 多年，过程中有了很大发展，主要表现在：1. 协约国已由最初 23 个发展到 104 个；2. 关贸总协定虽不是联合国的正式组织，但已逐渐变成一个由执委会领导下的经济实体，在世界贸易总额中协约会员国已占居 90%，起着经济联合国的作用；3. 历经 8 个回合的谈判其业务范围已由单纯贸易，扩展为贸易、技术转让，环境保护，劳务输出等多项内容，关税多次减让，现在协约国之间的关税率已降为发达国家为 4%，发展中国家为 14%，为发展国际间的贸易创造个良好条件。总协定关于消除贸易壁垒，发展自由贸易，鼓励各国间的竞争，最大限度利用国际资源的宗旨得到较好的体现。

二、我国协约国地位的恢复

中国是最早的 23 国缔约国之一，也是国际贸易临时组委会成员。1950 年在美国压力下，跑到台湾去的国民党政府以‘中国政府’名义宣布退出关贸总协定，1965 年至 71 年又是在美国支持下台湾政府又以观察员身份参加关贸活动。1971 年中华人民共和国在联合国恢复了合

法地位，并成为常任理事国之一，台湾政府的观察员身份被取消。1986年我国正式申请恢复我国关贸总协定缔约国地位。为什么我国提出恢复缔约国地位？总的目的是为更好地贯彻改革开放政策，发展我国经济。

（一）改革开放需要与世界各国进行国际贸易，现实在我国的外贸总额中的有85%是协约国成员，我国经济的对外依赖程度已超过20%以上；

（二）我国经济体制进一步转换，建立实行社会主义市场经济，有可能与国际市场经济对接，从而为充分利用‘两个市场’，‘两种资源’提供前提条件；

（三）关税历经8个回合谈判从40%减到4%左右，我国入关后，可以享受减让的成果；

（四）入关后可利用合法的身份与场合，公平解决在外贸中与其他国的争端；

（五）有利于了解信息，掌握国际动态，引进国际机制，靠拢国际标准；

（六）大大增强外国投资者的信心为引进外资引进先进技术设备创造有利条件。

三、入关后对我国企业的影响

入关对我国经济发展，企业的成长将发生深远影响和巨大推动作用，应当说从长远看是一件大好事是很好的机遇。但同时也要看到在一定时间内对我国企业也是一种威胁，对某些竞争力低的产品和弱化的企业，将产生严重冲击，一些企业面临倒闭也会成为必然的现象，我们的企业应充分估计到这种严酷的现实，作好充分准备，奋发图强采取有效的改进措施，经受住入关后的锻炼与考验，在与强手竞争中不断成长。