

企业经营战略管理

——市场竞争战略分析

王志平 王海权 主编



● 黑龙江科学技术出版社

主 编：王志平 王海权

副主编：于淑华 李 信

孙永田 张文斌

编 委：董 莉 王 虹

李 菁 张淑芬

徐劲忠

责任编辑：张坚石

封面设计：张秉顺

企 业 经 营 战 略 管 理

——市场竞争战略分析

主 编 王志平 王海权

黑龙江科学技术出版社出版

(哈尔滨市南岗区建设街35号)

哈尔滨市宾县华兴书刊印刷厂印刷

787×1092毫米32开本9.75印张 180千字

1994年8月第1版·1994年8月第1次印刷

印数：1—3000册 定价：9.00元

ISBN7-5388-2467-7/Z·361

(黑)新登字第2号

前 言

由于笔者多年来从事企业领导干部的培训和企业的咨询服务工作，深谙我国企业管理中的诸多问题。随着改革的不断深入、市场机制的不断完善以及市场对企业冲击的加重，这些问题日益充分地暴露出来。尽管这些问题的产生确实有着深层次的原因，但是，从管理学的角度看，我们不难发现，这些问题都有一个共同的特征：企业行为与外部环境不适应。这种不适应，在不同的企业有不同的反映：有的从不研究外部环境，决策随意，一意孤行，奉行“车到山前必有路”的哲学；有的确有环境意识，但苦于无从下手，或事倍功半，可谓“心有余而力不足”；有的则主观设定外部环境，心存侥幸，视决策如赌博，每遇失手则美其名曰“花钱买了个教训”。

我们之所以从考察企业行为与外部环境是否适应入手，那是因为它是企业管理水平的综合反映。企业目前普遍面临着难以自拔的短期行为的困扰，突出地反映了它们只求生存而不求发展，或只求一时发展而不求持续发展的心态。这也正是它们淡化外部环境研究的内在原因。

由此可见，我们只谈战略管理的必要性是不够的，还必需充分认识实施战略管理的难度。我们曾在很多企业中看到，它们并不是没有战略目标，也不是没有长远规划，只是因为没有得到有效的实施。之所以如此，纵然环境意识淡薄、追求企业长远利益的动机弱化、市场行为不规范给企业带来

的投机期望等，都程度不等地干扰了战略的执行，但是，关键的还是缺乏战略观念。

我们都知道，大多数企业过去的成功，主要是得益于经营者能有效地处理日常事物。而在今天，有效的日常经营并不能确保企业生存与发展。那些兢兢业业、废寝忘食、联系群众、埋头苦干、精通业务的管理者，不能有效地应付环境变化的大量事实无可辩驳地证明，经营企业犹如在黑夜中行走，除须顺应眼前的地势以外，还要一盏指路之灯——战略，以免进入死胡同。

但是，我们必须指出，一个企业能否始终如一地沿着既定的战略目标前进，不仅仅取决于或者说不主要取决于它是否有一个战略，更重要的还在于它是否有一个贯彻始终的战略管理职能。即企业管理者不仅要被赋予经营职责，又要被赋予战略职责。于是就出现了一个在企业中屡见不鲜的问题：平时的燃眉之急，可能要压倒那些看起来不那么紧迫，但却是更为重要的考虑。正如美国学者赫尔姆斯所指出的那样：“按照某些基本的自然规律，有一种强大的趋势使所有资源都用在短期目标上，一旦发现不可避免的问题和危机，你到何处去寻找处理这些问题和危机的资源？这些问题和危机总是来自于战略方案方面。因为，战略方案的制定与实施往往是可以推迟的。这种过程的最后结果是，在没有遏制力量的情况下，经过一段时期以后，所有资源都在近期活动中消耗殆尽了。这就是那些终日忙忙碌碌而从不为未来着想的组织所碰到的事情”。

必须组织并建立起这样一种“遏制力量”。即欲使战略真正起作用，须使战略制定深入人心，对战略的执行过程

进行管理，并使之规范化、制度化。据美国《商业局刊》介绍，战略管理已成为美国企业当局强调的重点和企业发展的根本力量。许多企业将大部分经营权力下放给较低层次的管理者，而让高级管理人员关注环境的变迁，把握自己拥有的力量，将全部精力和所能支配的资源用于战略管理。

总之，如果书中的片言支语能唤起读者的共鸣或激起您造新智慧的火花，笔者抛砖引玉之愿足矣。在书稿撰写过程中，曾参阅了国内外大量有关学者的研究成果，还承蒙不少企业领导和专家指教以及许多单位和个人提供的素材与资料，借此书出版之际一并表示谢意。战略管理内容博、大理论情深，本人虽怀遏止管理滑坡之志，然深感力不从心，但愿有志于此道者，不吝赐教，以获集思广益之利。

本书由黑龙江省经济管理干部学院王志平副教授、黑龙江省国际信托投资公司王海权任主编、由黑龙江红光糖厂孙永田、松岭东林木制品厂李信、黑龙江省国际信托投资公司于淑华、张文斌任副主编，董莉、王虹、李菁、张淑芬、徐劲忠也参加了部分章节的编写，最后由王志平对全书总纂定稿。

作者

1994年6月6日于哈尔滨

目 录

导 论	扬起战略管理的旗帜, 走向新世纪.....	(1)
一、	国外战略管理寻踪.....	(2)
二、	市场竞争战略的地位.....	(26)
三、	市场竞争战略研究的必要性.....	(35)
第一章	市场竞争战略模式分析.....	(40)
一、	市场竞争战略的本质.....	(40)
二、	市场竞争战略的管理模式.....	(47)
第二章	市场竞争战略环境分析.....	(55)
一、	环境分析的程序.....	(55)
二、	企业的外部环境分析.....	(69)
三、	战略经营领域分析.....	(89)
第三章	市场竞争战略目标分析.....	(102)
一、	企业使命分析.....	(102)
二、	企业战略目标分析.....	(112)
第四章	市场竞争战略方向分析.....	(123)
一、	战略优势分析.....	(123)
二、	基于环境总体的战略方向分析.....	(136)
三、	基于环境主体的战略方向分析.....	(144)
第五章	市场竞争总体战略分析.....	(164)
一、	企业战略体系构成.....	(164)

二、市场竞争总体战略分析·····	(169)
第六章 市场竞争具体战略分析——市场战	
略·····	(183)
一、市场战略的环境分析要点·····	(184)
二、市场战略目标的确定·····	(191)
三、市场战略类型·····	(198)
第七章 市场竞争具体战略分析——产品战	
略·····	(205)
一、同市场战略对应的产品战略·····	(205)
二、产品选择战略·····	(210)
第八章 市场竞争具体战略分析——技术战	
略·····	(233)
一、技术战略的重要性及其内容·····	(233)
二、技术战略与企业经营·····	(237)
三、技术战略的类型·····	(241)
第九章 基于企业类型的市场竞争战略分析·····	(247)
一、小型企业的竞争战略·····	(247)
二、大型企业的竞争战略·····	(262)
三、外向型企业的竞争战略·····	(274)
第十章 企业竞争战略的战略家分析·····	(284)
一、战略管理所需要的战略家·····	(284)
二、战略与战略家特征的对应·····	(289)
三、战略领导子班与激励·····	(294)

导论 扬起战略管理的 旗帜，走向新世纪

当今我们所处的时代，用美国著名管理学家德鲁克（P·F·Drucker）的话来说，是一个“跳跃性的时代”（age of discontinuity）。他一针见血地指出：“未来始于今天”。这句话可以解释为，为了未来，现在应该做什么，如何做，从何着手。而从另一个角度也可以说，今天的决策者应该认识到，他们当前的决定和行动对未来的影响。由此我们觉察到，复杂多变的外部环境正在促使企业将管理的重点，由提高生产效率转向适应环境的变化。因此，作为研究企业与环境之间相互关系，为企业生存与发展指明方向的重要手段的战略管理，已被越来越多的企业提到重要议事日程上来。目前，在美国实行战略管理的大公司已占大公司总数的78.7%，企业战略管理已成为企业管理理论界和实业界所共同关心和研究的热点。尽管在当今的管理学世界里，战略管理还是一个时兴的名词，然而，战略管理的价值却为日益明显的事实所肯定。1983年，联邦德国慕尼黑管理咨询公司与慕尼黑大学企业经济计划教研室，对机械制造领域不同行业的400家企业进行了调查。调查结果表明，在1977—1981年间，凡实施战略管理的企业，资金流动总额和产品销售总额的增长，分别为44%和62%，而其他没有应用战略管理的企业则为18%和29%。特别是那些1000人以下的中小企业，

由于重视战略管理，能有效地利用环境提供的机会，从而强化了自己的实力，使自己在激烈的市场竞争中，取得了充分的主动权。

一、国外战略管理寻踪

（一）企业战略管理的含义

企业战略管理 (Business Strategic management) 一词最初是由美国学者安索夫 (H. I. Ansoff) 在其1976年出版的《从战略计划走向战略管理》(From Strategic Planning to Strategic Management) 一书中提出的。后来，安索夫于1979年又专门写了《战略管理论》(Strategic Management) 一书。在该书中，安索夫从企业战略计划在其实施阶段怎样才能获得成功着手，以环境、组织和战略三者为支柱，建立了企业战略管理的框架，并根据战略与组织、战略与环境的相互关系，提出了企业适应环境的五种类型及环境、组织与战略三者相互适应的模式。由于安索夫是从现代组织论出发研究企业战略管理，反映了现代企业组织的功能，加上70年代西方企业管理又迫切需要引进战略管理思想和方法，因此，十几年来，战略管理成了时髦的用语，广泛出现在有关经济管理的书刊上。同时，这一概念逐渐得到具体化，并在实践中有了新的发展。由此可见，企业战略管理是战略问题由理论研究向实际应用发展的产物，是企业战略管理研究与企业经营管理实际相结合的结果。

战略一词来自军事用语，是指战争全局的计划和策略。英文的战略一词来源于希腊语的“军事首脑”(Strategos)，

意味着战略是将军的艺术，是军事首脑为了争取战争的胜利，布署并运用军事手段的艺术。把这一概念引进企业中来，可以把企业战略理解为企业家的艺术。

关于企业战略或战略管理的含义，由于研究者所在国家的国情不同、企业所在行业的特征和结构的不同、个人的出发点和价值取向不同，分别作出了各种各样的说明和解释。这种差异并不是坏事，它可以帮助我们不同的侧面去掌握其实质。

1. 钱德勒 (A · D · chandler) 的观点

他在1962年出版的《战略与结构：工业企业历史的考证》一书中指出，企业战略是“决定企业的基本长期目标与目的，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。”钱德勒对战略认识的要点是，根据经营决策对象是属于企业资源的分配过程还是运用过程来区分战略和战术。

2. 安东尼 (R · N · Anthoy) 的观点

他在1965年出版的《计划与控制系统：一个分析框架》一书中认定，企业的计划和控制系统分成外部控制过程和内部控制过程，而外部控制过程是指由外部环境决定的企业活动，而内部控制过程是指企业的经营计划，经营战略就是内部控制过程中的战略性计划，它包括决定或变更企业的目的、决定达到企业目的所必须的诸资源以及取得、使用或者处理这些资源时所遵循的方针。

3. 道尔 (S · H · Dole)、菲舍 (G · HF · isher) 的观点

道尔和菲舍认为，经营战略就是战略计划。他们通过16个方面对比分析了战略计划同战术计划的区别，从而说明了

企业战略的本质（表0—1）。

表0—1 战略计划和战术计划的区别

项 目	战 略 计 划	战 术 计 划
（1）实施阶段	最高经营层	管理层
（2）规律性	持续而不规则	按照一定的程序进行
（3）价值判断	非常主观	较为客观
（4）方案的范围	广泛	较窄
（5）不确定因素	很多	不多
（6）问题的特点	无条理而不重复	可被归纳而有些重复性
（7）必要的信息	广泛，包括企业外的信息	主要使用内部数据
（8）适用时间	长期	短期
（9）涉及范围	组织的全体	组织的局部
（10）相关性	其他一切计划的根据	在战略计划范围内进行
（11）详细程度	广而粗略	较为具体
（12）承担者	最高经营者和参谋	直线管理者和一般职工
（13）参与人员	比较少	相当多
（14）评价的难易度	评价难，过了很长时间才能看出效果	相对容易，很快出结果
（15）确定目的	难以归纳	比较明确
（16）着眼点	企业全局观点	以职能为中心

4. 安索夫的观点

他认为，企业战略管理是指将企业日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列的经营管理业务，而把企业战略则定义为：企业为了适应外部环境，对目前从事的和将来要从事的经营活动所进行的战略决策。他认为，经营战略的内容由以下四项要素组成：

(1) 产品市场范围。即应先明确企业的事业活动范围。它不仅包括现正在生产的产品结构和现有的市场范围，还包括可能给企业以新的成长机会的将来的产品、市场范围。

(2) 成长方向。企业战略应该指出在产品、市场范围内，企业可选择的发展方向。他指出了如表0—2所示的四个方向。

表0—2 产品市场组合

产 品 市 场	现有产品	新产品
	市场渗透	市场开发
现有市场	产品开发	多角化
新市场		

(3) 竞争上的优越性。选定的产品、市场范围和成长方向，应在竞争中具有优越性，并指出了寻找竞争上的有利机会的两个途径：一是明确产品在市场中的竞争关系。例如把产品划分为新产品、竞争产品、改良型产品，而把需要

划分为显性需要、潜在需要、萌发需要，然后确定有竞争性的产品市场；二是通过探讨竞争环境的一般特点，决定在竞争上有利的产品和市场。例如探讨供需关系的动向，探讨可否通过专利对市场进行支持和保护，估计一下使本企业成为新的竞争者可能付出的代价等。

（4）协同效果。安索夫提出了4种有代表性的协同效果：市场营销协同效果——即通过利用共同的销售渠道、共同的销售组织、共同的物流设施、共同的广告、共同的促销以及利用已有的知名度和印象所产生的协同效果；生产协同效果——通过有效地运用各种设施和人员、分散费用、能够一次大量采购等优点而产生的协同效果；投资协同效果——通过共同使用厂房和原材料库存来研究开发类似产品、共同利用机械设备和工具而产生的协同效果；管理协同效果——通过充分发挥中上层经营管理人员的能力、运用经营管理系统的作用而产生的协同效果。

5. 占部都美的观点

他在1971年提出把企业战略分为成长战略和竞争战略。成长战略是指企业为了适应外部环境的变化，探讨、评价及选择成长机会，并为了保证实现成长机会而采取的战略。竞争战略是指企业在特定的产品、市场领域中，为了取得在竞争上的优势或差别，力争维持和扩大市场占有率的战略（见图0—1）。

6. 向挚、花岡的观点

他们二人在1977年，综合上面的各家观点，并结合实践经验，把经营战略的内容归纳为两个阶段，四个部分（图0—2）。

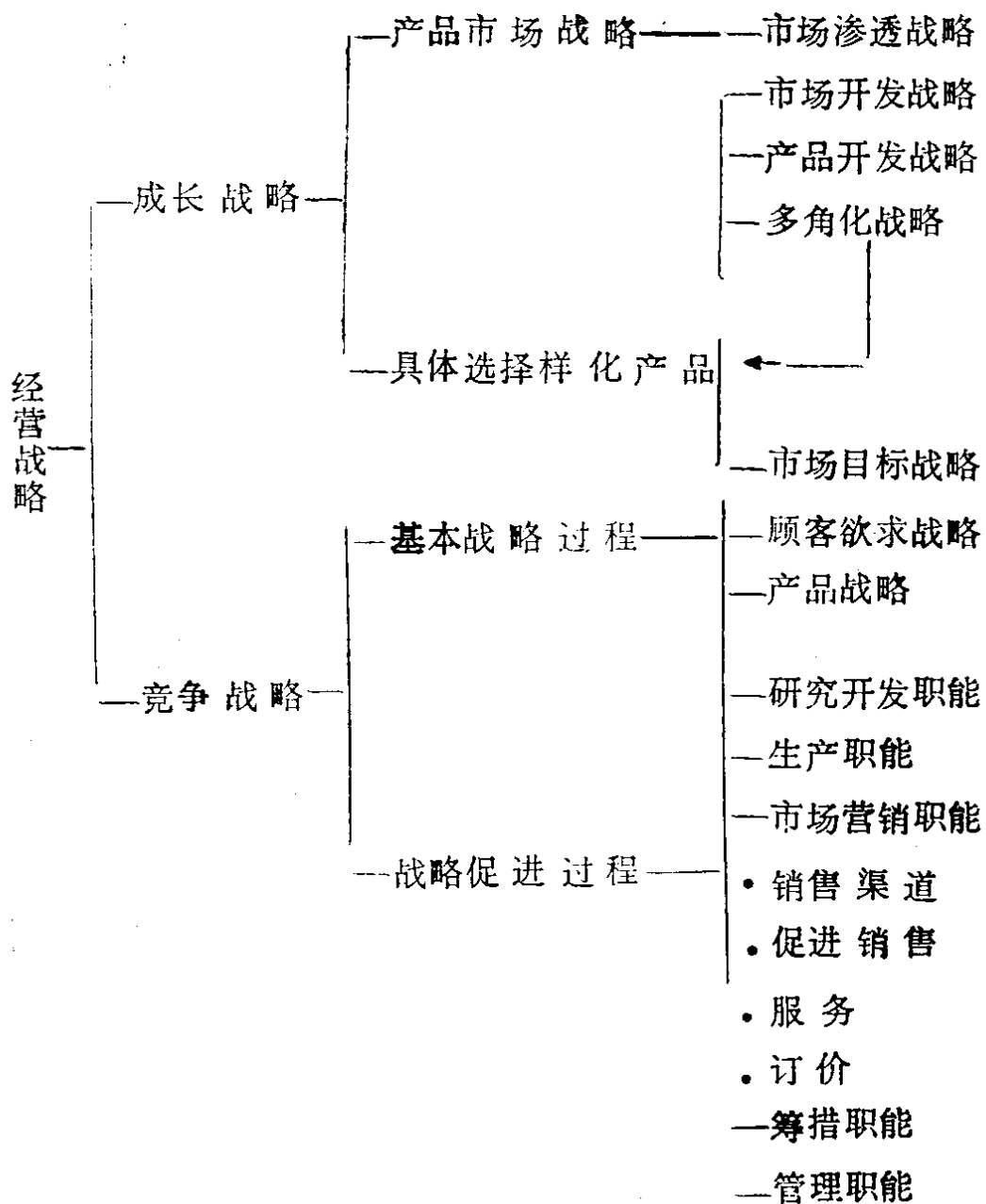


图0—1 成长战略和竞争战略

7. 斯坦纳 (G. A. Steiner) 的观点

他在1982年出版的《管理政策与战略》(Management Policy and Straregy)一书中认为,企业战略管理是

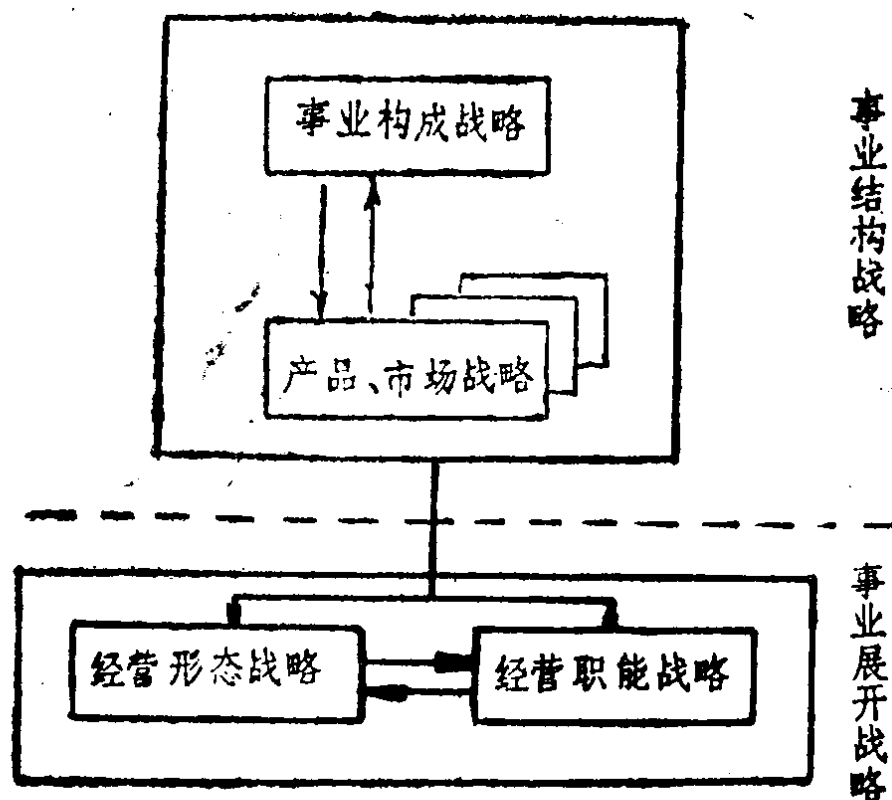


图0—2 向挚、花罔的经营战略

“确立企业使命，根据企业外部环境和内部经营要素设定企业组织目标，保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。”

当然还有很多学者提出，企业战略管理“就是以一种战略思想引导企业的长期发展与变化，为企业指明前进的方向”，“是一种系统的、具有创造性的、面向未来的企业领导方法”，它是同企业内部关系调整、产品市场选择，以及企业内部能力的开发密切相联的。

企业战略管理作为一种新的管理思路，在十一届三中全会后，不断地被介绍到中国的企业管理实践中来。一些中国学者，立足于中国国情，对经营战略或战略管理的本质，作出各种各样的说明。这些说明中有代表性的有：

“经营战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋利。”——解培才；

“企业根据环境条件和内部力量确定的指向未来的行动方向。”——何翔皓；

“企业为了能长期生存和发展而选择制订适当的战略，以指导整个企业的经营管理活动，这种艰巨的任务叫做战略管理。”——邝洪；

“经营战略是为实现企业目标所要遵循的行动总方针，它是企业经营思想的集中体现，是一系列战略决策的结果。”——蔡毓平；

“企业经营战略是企业社会主义市场经济条件下，根据企业内外环境及可取得资源的情况下，为求得企业生存长期稳定地发展，对企业的发展目标、达到目标的途径和手段的总体谋划，它是企业经营思想的集中体现，是一系列战略决策的结果，同时又是制订企业规划和计划的基础。”——徐国华。

由此可见，所谓战略管理，是指这样一个动态过程，在这个过程中，企业从长远利益和整体出发，就经营目标、内部资源及其同环境的积极适应等问题进行谋划和决策，并依靠企业内部能力将这些谋划和决策付诸实施。这一过程通常由环境分析、战略构思、战略决策、战略执行和战略控制等环节所组成。它是企业经营战略与日常管理的统一，是一个连续不断的决策流。基于对战略管理的这样一种认识，我们可以把诸家观点的共性作如下概括：

（1）战略管理的动态性。即战略管理使以往的企业管理

由注重内部转向外部、由封闭式转向开放式、由静态转向动态。它意味着，战略管理型企业必须把企业目标纳入变化的环境中进行管理。

(2) 战略管理的未来性。即战略管理体现了“现时决策的未来性”，它注重市场和未来变化，强调企业管理工作要以未来的环境变化趋势作为现时决策的依据，将日常经营活动同企业长远目标有机地结合起来。

(3) 战略管理的层次性。战略管理的核心是战略和战略计划，这一计划要根据其对时间和资源的不同要求而被逐层分解为中期计划（3年至5年）、年度计划和项目计划，从而使企业经营的总体与各个组成部分、长期计划与短期计划以及各种管理要素有机联系起来，以发挥企业的协同作用，提高适应环境的应力。

(4) 战略管理的过程性。战略管理以未来环境的分析和预测为基础，密切注视和把握环境的发展趋势，能动地开发和利用环境。企业必须根据不同阶段管理活动的实际来调整和修订原有的预测，不断地在新的起点上对外界环境进行连续性和创造性的探索，通过循环往复地过程，使战略管理不断完善和提高。

(5) 战略管理的方法性。它是一种领导方法，具有应用科学的特征。它不仅用科学方法进行管理，而且要用企业文化、传统惯例和社会心理等因素，把企业全体人员的行动变成统一的战略行动。

我们不难看到，企业实行战略管理是企业管理史的一次跃进，对搞好现代企业管理具有重要意义。它可以促使企业重视环境、机会与威胁的研究，从而把握未来发展方向，明