

李永平 编著

管理精英文库

开辟主航道

——企业经营战略的制订与决策



人民中国出版社

管理精英文库

(iii)

开辟主航道

——企业经营战略的制订与决策

李永平 编著

人民中国 出版社

责任编辑:董恩博 赵向标

版式设计:周 侃 金 宁

封面设计:CI 出版策划中心

图书在版编目(CIP)数据

开辟主航道:企业经营战略的制订与决策/李永平编著.

北京:人民中国出版社,1998.1

(管理精英文库;66/李罗力等主编)

ISBN 7-80065-608-X

I. 开… II. 李… III. 企业—经营决策 N.F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 29391 号

· 管理精英文库 ·

李罗力 董晓阳 邓荣霖 主编

开辟主航道:企业经营战略的制订与决策

李永平 编著

人民中国出版社出版

(北京车公庄大街3号)

北京市朝阳区仰山印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32开 8.5印张 200千字

1998年3月第一版 1998年3月第一次印刷

印数:1—5000册

ISBN 7-80065-608-X/Z · 087

全书定价:2580.00元(共100册)

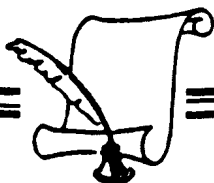
管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。
如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而宁愿过有保证的生活；宁愿要目标时的激动，而宁愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。



目 录

经营战略与方针：竞争中的制胜法宝

一、经营战略的概念及其产生 (3)

☐ 经营战略的概念 (3)

☐ 经营战略的产生 (5)

☐ 经营战略的特点 (9)

二、战略管理过程 (11)

☐ 规定组织的使命 (13)

☐ 制定方针 (16)

☐ 长期目标和短期目标 (17)

三、竞争战略 (22)

经营战略基础：行业结构分析

一、行业结构分析 (27)

二、行业竞争强度的决定因素 (32)

- ☐ 进入的威胁 (33)
- ☐ 现有竞争者之间的抗衡强度 (40)
- ☐ 来自替代产品的压力 (47)
- ☐ 买方的讨价还价能力 (49)
- ☐ 供应方的讨价还价能力 (52)

三、行业演化规律 (55)

- ☐ 产品寿命周期 (55)
- ☐ 行业演化过程 (62)

四、竞争者分析 (63)

- ☐ 未来目标 (64)
- ☐ 假 设 (67)
- ☐ 现行战略 (71)
- ☐ 潜在能力 (71)

五、竞争者反应轮廓····· (74)

- ☐ 进攻性行动 (74)
- ☐ 防御性能力 (75)
- ☐ 选择较量地点 (76)

通用的竞争战略:如何获得竞争优势

一、竞争优势与通用的竞争战略····· (81)

二、成本领先····· (84)

- ☐ 集中于生产活动的成本,别无他顾 (87)
- ☐ 忽视采购 (87)
- ☐ 忽视间接的或规模小的活动 (88)
- ☐ 对成本驱动因素的错误认识 (88)
- ☐ 无法利用联系 (89)
- ☐ 成本降低中的相互矛盾 (89)
- ☐ 无意之中的交叉补贴 (89)
- ☐ 增值的考虑 (90)
- ☐ 损害别具一格的形象 (90)

三、别具一格 (91)

- ☐ 别具一格的来源 (92)
- ☐ 别具一格的成本 (95)
- ☐ 别具一格易犯的错误 (99)

四、集中一点 (101)

五、夹在中间 (104)

六、通用竞争战略的实施 (108)

- ☐ 竞争厂商夹在中间 (110)
- ☐ 成本受市场占有率或产业间的相互关系的强烈影响 (111)
- ☐ 企业首创一项重大革新 (112)

七、通用竞争战略的风险 (113)

居于行业不同发展阶段的战略选择

一、新兴行业的竞争战略 (119)

- ☐ 新兴行业的结构特征 (120)

☐ 新兴行业的战略制订	(121)
二、成熟行业的竞争战略	 (125)
☐ 成熟行业的竞争环境信号	(126)
☐ 成熟行业的战略含义	(130)
☐ 成熟行业中的战略隐患	(136)
三、衰退行业的竞争战略	 (140)
☐ 衰退行业的竞争决定因素分析	(142)
☐ 衰退行业的战略方法	(157)
☐ 衰退行业的战略选择	(161)

居于行业不同竞争位置的战略选择

一、位次竞争战略	 (167)
☐ 第一位企业的包围战术	(167)
☐ 第二位企业的位次战略	(169)
☐ 第三位企业的适应战略	(170)
☐ 第四、五位企业的战略	(170)

二、后发企业的竞争战略 (171)

- ☐ 后发企业的基本战略 (171)
- ☐ 后发企业的战略路线 (173)
- ☐ 市场细分与重点突破 (174)
- ☐ 后发企业成功的典型范例 (175)

三、进攻战略——瞄准出头鸟 (178)

- ☐ 进攻领先者的条件 (179)
- ☐ 进攻领先者的途径 (182)
- ☐ 阻止领先者的报复 (191)
- ☐ 领先者脆弱性的信号 (195)

四、防御战略——迎接挑战者 (198)

- ☐ 挑战者的入侵 (199)
- ☐ 防御战术 (203)
- ☐ 防御战略 (218)

五、综合案例：阿迪达斯公司与耐克公司 (228)

- ☐ 阿迪达斯公司的发展历史 (229)
- ☐ 70年代的跑鞋市场 (232)
- ☐ 耐克公司竞争的介入 (232)

• 目录 •

- ☐ 耐克公司获得成功的因素 (236)
- ☐ 阿迪达斯公司的失误——问题出在哪里 (239)
- ☐ 应吸取什么经验教训 (241)

《开辟主航道——企业经营战略的制订与决策》

经营战略与方针： 竞争中的制胜法宝



经营战略与方针是竞争的制胜法宝。

一、经营战略的概念及其产生

□ 经营战略的概念

战略一词来源于希腊字 *strategos*，其含义是“将军”。当时，这个词的意义是指军队的艺术和科学。今天，在经营中运用这个词，是用来描述一个组织打算如何实现它的目标和使命。大多数组织为实现自己的目标和使命，可以有若干种选择，战略就与决定选用何种方案有关。战略包括对实现组织目标和使命的各种方案的拟定和评价，以及最终选定将要实行的方案。

企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展，必须对自己的行为进行统盘地谋划。20 世纪 60 年代以前，在某些企业中虽然也存在着类似于这种谋划的活动，但所使用的概念不是经营战略，而是长期计划、公司计划、企业政策或企业家活动等。直到 20 世纪 60 年代，美国的 H. I. 安索夫的《企业战略论》一书出版后，经营战略才以一种具有科学性的概念，开始在企业管理学中使用。

关于经营战略的含义,安索夫认为主要是关心企业外部胜于企业内部,特别是关系到企业生产的产品构成和销售市场,决定企业干什么事业,以及是否要干。美国的彼特·F·德鲁克认为经营战略回答两个问题:我们的企业是什么?它应该是什么。总之,经营战略关系着企业未来的发展方向、发展道路、发展行动等。

还有人认为经营战略是用来指导企业行为的一系列规则。并认为这种规则有四类:

(1)企业现在和将来经营成效的测量标准,即战略要达到的目标。

(2)发展企业同其外部环境关系的规则。包括企业将开发什么样的产品和技术,产品在何处销售、销售给谁,企业怎样获得胜过竞争者的优势等。

(3)在企业内部建立内部关系和运转过程的规则。

(4)企业用于指导其日常经营活动的规则,称为作业政策。

根据人们对经营战略的认识,我们把经营战略定义为: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划。它是企业战略思想的集中体现,是企业经营范围的科学规定,同时又是制定规划(计划)的基础。更具体地说,经营战略是在符合和保证实现企业使命条件下,在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会

的基础上，确定企业同环境的关系，规定企业从事的事业范围、成长方向和竞争对策，合理地调整企业结构和分配企业的全部资源。从其制定要求看，经营战略就是用机会和威胁评价现在和未来的环境，用优势和劣势评价企业现状，进而选择和确定企业的总体、长远目标，制定和抉择实现目标的行动方案。

在这里需要强调说明，经营战略是一种以变革为实质的概念。现代企业，生存在激烈变化、严峻挑战的环境中，要在这种环境中生存发展，必须通过不断革新来创造性地经营企业。也就是通过实施具有革新实质的经营战略，使企业从适应（或不适应）目前的环境状况，转变成适应未来的另一种环境。

要变革企业，就要正确地回答以下四方面的问题：

- (1) 应该变革什么？
- (2) 应该向什么方向变革？
- (3) 应该变革到什么程度？
- (4) 怎样实现这些变革？

这就是经营战略所要解决的本质问题。

总之，企业在变化激烈、挑战频生的环境中，必须探索未来的动向，寻求未来事业的机会，变革企业现在的经营结构，选择通向未来的经营途径。

□ 经营战略的产生

经营战略是对企业长远发展的全局性谋划。在早期的企

企业管理中没有经营战略,它是商品经济发展到一定阶段时的产物,是在企业外部环境范围扩大、内容复杂、变化频繁,从而使企业的生存和发展经常面临严峻挑战的情况下产生的。它是 20 世纪 50 年代首先在美国产生的,后来传到联邦德国、日本,现在已在更大范围传播开来。

美国在 20 世纪上半叶,经历了两个时代。

第一个时代是大批量生产时代(前 30 年)。这个时代从经济发展上看,主要是巩固和发展 19 世纪工业革命的成果。从企业来看,主要是完成大批量生产的机制,促使单位产品成本降低。当时的企业管理者,对企业的发展前景十分满意,认为只要能提供低价的、标准的产品,就能获得盈利和发展,所以企业把主要精力放在提高内部生产效率上,企业实行的是控制性管理。这时,虽然也出现过某种挑战性的问题,但是,当时企业管理者并不认为是对企业的威胁,虽然由于工业领域的扩大为企业提供了许多新的发展机会,但企业很少想到要改变经营方式和进入新的经营领域;加之企业在社会中倍受宠爱,政府限制很少。显然,在这种条件下,企业还没有谋划未来的需要。

第二个时代是大批量销售的时代(后 20 年)。从经济发展上看,这个时代基本消费品的需要正逐步趋向饱和,当时工业的主要任务是适应基本消费品以外的更高需求的高涨要求,以及市场进一步国际化的要求。从企业来看,应付环境的变