

规划企业的道路

企业战略

问 答

邱庆剑 胡 校 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

圆您的老板梦·创业自助系列

规划企业的道路

——企业战略百问百答

邱庆剑 胡校 编著



机械工业出版社

本书介绍了企业经营战略的一些基本概念, 企业外部环境考察, 行业选择, 企业内部分析, 企业产品市场战略, 企业联合战略, 企业竞争战略, 不同产业阶段的战略选择, 国际化战略, 企业职能级战略, 战略评估与实施等, 语言简练, 图文并茂, 实用性强, 是广大经营者和企业策划人员、企业管理人员的工作指南。

图书在版编目(CIP)数据

规划企业的道路: 企业战略百问百答 / 邱庆剑, 胡校编著. —北京: 机械工业出版社, 2003. 1

(圆您的老板梦. 创业自助系列 2)

ISBN 7-111-11261-X

I. 规... II. ①邱... ②胡... III. 企业管理-经济
战略-问答 IV. F270-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 097523 号

机械工业出版社(北京百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划: 常淑茶

责任编辑: 任淑杰 版式设计: 张世琴

封面设计: 鞠 杨 责任印制: 路 琳

高等教育出版社印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

787mm×1092mm¹/32·6.125 印张·124 千字

0 001—5000 册

定价: 12.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

总 序

• • • • •

随着市场经济的深入发展，人们生活和工作节奏加快，时间越来越宝贵，如何在有限的的时间里掌握创业最需要的知识，吸收最先进的管理理念、知识和方法，一直是困扰着创业者的一个问题。

本丛书编著者是多年从事企业管理咨询工作的高级咨询师，为多家企业提供过管理顾问服务，服务对象涉及机械、电子、轻工、化工、建材、通信等行业，具有丰富的理论知识和实践经验。为了满足广大创业者的学习需求，编著者将他们在从事咨询工作中被问及频率最高的、人们最关心的问题编辑出来，形成本套创业自助系列丛书，保证了丛书最高的实用价值。

本套丛书共分为八个分册，分别是：

- 《开家企业做老板——企业登记百问百答》，介绍如何登记成立企业、企业相关证件的办理、相关登记文书的制作等；

- 《规划企业的道路——企业战略百问百答》，介绍企业战略规划、战略实施、战略评估论证和控制等内容；

•《管好企业的钞票——财务管理百问百答》，介绍企业财务核算基础工作、财务核算方法、财务管理、财务分析与报告等；

•《搞好企业的生产——生产管理百问百答》，介绍生产流程管理、物料管理、品质管理等；

•《营造企业的市场——营销管理百问百答》，介绍营销理念、营销队伍建设与管理、市场管理、客户服务、广告宣传等；

•《轻轻松松去纳税——纳税管理百问百答》，介绍基本税种的计算、纳税申报及纳税基本工作、避税筹划等；

•《保护企业的权益——企业法律百问百答》，介绍与企业密切相关的法律知识、企业权益保护、经济诉讼程序等；

•《做好合同的管理——企业合同百问百答》，介绍合同基本知识、主要合同的权利义务、合同纠纷处理等。

本套丛书以一问一答形式，每分册包含 100 个问题，简洁明了，图文并茂，创业者可以置于案头，更可以随身携带，随用随查，不失为创业者的得力助手。

编者

前 言

.....

作为一个经营者，最起码应该知道下面几个问题的答案：
①我们的企业在哪里（地理位置、所处行业、在行业中处于什么地位、占领哪里的市场）？②我们的企业干什么（开展什么业务、提供什么产品和服务、经营范围和领域）？③我们这个企业为什么存在（对社会的意义，是不是社会所拥护的，以什么样的核心竞争力而存在）？④我们的目标是什么（企业有什么规划，企业追求的是什么，企业怎样实现这些追求）？

事实上，很多企业老板都不知道上面几个问题的答案。而另有一些老板，包括一些曾经十分成功的老板，他们曾经对上述问题很清楚，但没有持续清楚下去，以致最终使企业在市场经济中轰然倒下或渐无声息。

上述这些问题其实就是企业战略最基本的内容。一个百年老店之所以能长盛不衰，是因为它具备不断完善和调整的企业战略。

我们在从事企业管理咨询中发现，有些企业，尤其是中小型民营企业，普遍存在“企业无战略，部门无规划，个人无计划”的现象，其后果是，企业没有一个方向来指引全体员工，没有一个理想来激励全体员工，部门和员工工作无序

而且效率低下等等。

企业成败和存亡和企业发展战略分不开。“巨人”当初的成功，和成功的战略定位分不开，“巨人”的倒下，和后来失败的战略定位分不开；“三株”能够红遍神州大地，和“三株”人当年的战略布署紧密相连，“三株”的身影远去，和后来未及时调整新的市场形势调整战略分不开……如果把企业比作一座大厦，那么，战略就是这座大厦的设计蓝图，设计失败，大厦焉能不塌？而在建立新的大厦时，仍旧照搬原来的“图样”，又怎么能建造出新的大厦来？

WTO 向中国敞开了大门，中国经济可以更方便地与国际经济融为一体了，但同时，来自国际企业的竞争将使中国市场上的拼杀更残酷，在战略方面，中国企业无疑逊色不少，何况还有一大批不知战略为何物的中小企业经营者存在。

我们编写这本书，是为了让创业者在一开始就能够知道企业的方向在哪里，并设计好企业大厦的“蓝图”，而无需大厦已成，再绞尽脑汁修改。本书分为 11 章，分别介绍了战略的一些基本概念和制定战略的基础工作；企业行业定位、常见企业战略类型，为顺应我国加入 WTO 后国际竞争的需要，介绍了一些基本的国际战略常识，以及如何制定好的企业战略。在编写风格上，我们力求通俗、简明、实用，将属于专家的战略知识传递给每个普通的读者。本书可以作为学习参考，也不失为广大经营者和企业策划人员、企业管理人员的工作手册。

编者

目 录

.....

总序

前言

第一章 基本概念

- | | |
|----------------------------|----|
| 1. 什么是战略? | 3 |
| 2. 什么是企业经营战略? | 4 |
| 3. 企业经营战略有哪些特征? | 6 |
| 4. 企业经营战略包括哪三个层次? | 9 |
| 5. 为什么要制定企业战略? | 11 |
| 6. 企业战略是谁的责任? | 13 |
| 7. 企业家应具备怎样的战略素质? | 15 |
| 8. 企业家对战略认识的常见误区有哪些? | 17 |
| 9. 制定企业战略的步骤有哪些? | 19 |

第二章 企业外部环境考察

- | | |
|-----------------------|----|
| 10. 什么是企业的外部环境? | 25 |
|-----------------------|----|

11. 什么是 PEST 分析?	27
12. 如何对顾客进行分析?	29
13. 如何对供应者进行分析?	30
14. 如何对竞争对手进行分析?	31
15. 如何搜集竞争对手的资料?	33
16. 如何对同盟者进行分析?	35

第三章 行业选择

17. 在一个行业中, 企业将面对的竞争压力有哪些? ...	39
18. 什么是进入壁垒?	41
19. 新进入一个行业, 主要会面对哪些进入壁垒?	42
20. 什么是可替代产品?	45
21. 如何分析可替代产品对企业产生的竞争压力?	46
22. 用户是怎样对企业产生竞争压力的?	47
23. 供应商对企业竞争的压力表现在哪些方面?	49
24. 如何判断行业内竞争的激烈程度?	51
25. 什么是退出壁垒?	53
26. 如何从进入壁垒与退出壁垒之间的关系, 来初步判断是否该进入某行业?	54
27. 如何根据行业的生命周期, 来确定行业所处的发展阶段?	56
28. 衰退性行业大概有哪几大类?	58
29. 影响一个行业发展的因素有哪些?	60

第四章 企业内部分析

30. 什么是企业的内部环境?	63
31. 如何进行人力资源分析?	64
32. 如何进行财务分析?	65
33. 如何对企业营销能力进行分析?	67
34. 如何对企业技术资源进行分析?	69
35. 如何进行竞争优势分析?	71
36. 什么是企业的核心能力?	73
37. 什么是 SWOT 分析?	74

第五章 企业产品—市场战略

38. 什么是企业产品—市场战略理论?	77
39. 什么是市场渗透战略?	79
40. 什么是市场发展战略?	81
41. 什么是产品发展战略?	82
42. 什么是产品革新战略?	83
43. 什么是产品发明战略?	84
44. 什么是市场转移战略?	85
45. 什么是市场创造战略?	86
46. 什么是全方位创新战略?	87
47. 什么是多角化经营战略?	88
48. 企业采取多角化经营的原因有哪些?	91
49. 为什么有的企业采取多角化经营会遭受失败?	92

第六章 企业联合战略

- 50. 什么是企业联合战略? 97
- 51. 什么是垂直一体化战略? 99
- 52. 什么是水平一体化战略? 101
- 53. 什么是企业集团化战略? 103
- 54. 什么是企业兼并战略? 104
- 55. 企业兼并成功有哪五大原则? 106

第七章 企业竞争战略

- 56. 如何与竞争对手斗争? 109
- 57. 什么是成本领先战略? 110
- 58. 什么是产品差异化战略? 111
- 59. 什么是集中战略? 113
- 60. 如何让竞争对手难以反击? 115
- 61. 什么是不战而胜战略? 116
- 62. 什么是分散行业? 118
- 63. 处于分散行业中的企业应采取什么样的战略? 120
- 64. 处于分散行业中的企业在战略选择上应注意
什么问题? 122
- 65. 在规模经济显著行业中, 领导型企业怎样保持
领跑地位? 124
- 66. 领导型企业怎样对待其他企业? 125
- 67. 在规模经济显著行业中, 优胜企业应采取的竞争
战略是什么? 126

第八章 不同产业阶段的战略选择

- 68. 什么是行业生命周期? 129
- 69. 新兴行业有什么基本特征? 130
- 70. 在新兴行业中, 企业经常会面临的问题有哪些? ... 131
- 71. 新兴行业企业如何选择竞争战略? 132
- 72. 成熟行业的特征有哪些? 134
- 73. 成熟行业如何选择竞争战略? 135
- 74. 衰退性行业如何选择竞争战略? 136
- 75. 什么是发展型战略、稳定型战略和紧缩型战略? ... 138

第九章 国际化战略

- 76. 企业国际化经营有什么好处? 143
- 77. 企业国际化经营要经历哪些发展阶段? 144
- 78. 企业国际化经营应具备什么条件? 146
- 79. 企业如何选择国际目标市场及其投资项目? 147
- 80. 企业在选择拓展国际市场方式时应考虑哪些因素? ... 149
- 81. 企业如何进入国际市场? 151
- 82. 什么是商品的间接出口? 152
- 83. 间接出口有哪些优缺点? 153
- 84. 商品的直接出口主要有哪些方式? 155
- 85. 直接出口的优缺点有哪些? 156
- 86. 怎样利用国外客户来华订货将产品销往国外? 157
- 87. 我国企业跨国经营的主要方式有哪些? 159

第十章 企业职能级战略

88. 什么是企业生产策略?	163
89. 什么是企业研发策略?	164
90. 什么是进攻型研发策略?	165
91. 什么是模仿型研发策略?	166
92. 什么是引进型研发策略?	167
93. 什么是依赖型研发策略?	168
94. 什么是企业人力资源战略?	169
95. 什么是企业文化战略?	170
96. 什么是企业 CI 战略?	171

第十一章 战略评估与实施

97. 企业经营战略评估有哪些过程?	175
98. 影响企业经营战略选择的主要因素有哪些?	177
99. 制定企业战略计划有哪些方法?	180
100. 企业战略实施有哪些原则?	182

第一章

基 本 概 念

.....

占优势的战略比占优势的资源更为重要。

——(美)威廉·A·科恩

没有战略的企业就像一艘没有舵的船，只会在原地转圈，又像个流浪汉一样无家可归。

—— 乔尔·罗斯



1. 什么是战略？



战略

战略泛指重大的、带全局性或决定全局的谋划。

战略一词最初起源于军事，原指作战打仗的谋略。

《辞海》对战略的解释是：“对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地位、地理等因素，照顾战争全局的各方面，规定军事力量的准备和运用。”

《韦氏新国际英语大词典》将战略解释为“军事指挥官克敌制胜的科学与艺术”。

毛泽东也曾经指出：“战略问题是研究战争全局规律性的东西。”

但随着人类社会实践活动的发展，战略一词已被人们广泛地用于军事之外的领域。

军队无战略不胜，企业无战略不发。



2. 什么是企业经营战略?



企业经营战略

企业经营战略是指企业为求得生存和长期稳定地发展，根据企业内外环境及可取得的资源而进行的长远性、总体性谋划，它包括企业在一定历史时期的经营总目标和实现这一

加拿大管理学者明茨博格对企业战略有“5P”的描述。

(1) 战略是一种计划(Plan)。

战略是发生在企业经营活动之前进行的，而且是有目的地有意识地开发的。

(2) 战略是一种计策(Ploy)。

在特定环境下，战略被企业作为一种战胜竞争对手的威慑手段。

(3) 战略是一种模式(Pattern)。

战略不仅是一系列的计划，也体现为一系列的行动。

(4) 战略是一种定位(Position)。

战略是企业如何在市场中确定自己位置的问题。日本手表公司通过对美国手表市场的分析，发现美国的国产手表和进口的瑞士手表只能满足 30% 愿买高档手表的消费者的需要，还有 70% 的中、低档手表的市场需求未得到满足。于是，该公司将自己的生产、经营就定位于“款色新颖、价格便宜、负责维修”的中、低档产品市场服务，终于使“精工”手表打入美国市场。

(5) 战略是一种观念(Perspective)。

每一种战略都是人的思维产物，战略的实施过程同样强调企业全体成员的集体意识，要求成员共享战略观念，以形成一致行动。