

第一章 商业企业经营战略及其特征

“战略”一词源于军事，后来被引伸到政治、经济、社会、教育、科技等领域。早在本世纪三十年代，美国的经济学家就把战略思想引入企业经营之中，到六十年代，企业经营战略理论的框架已经初步形成，而到七十年代，西方国家出现了企业经营战略管理热，并形成一门新兴的管理理论：企业经营战略。本章作为全书的首篇，将阐述企业经营战略的产生、商业企业经营战略的作用和特征以及商业企业经营战略体系。

第一节 商业企业经营战略

一、战略的概念及其演变过程

“战略”一词，自古就有。先是“战”与“略”分别使用。“战”指战斗、战争，“略”指筹略、策略、谋略。《左传》、《史记》等史书中就使用过战略这一名词。孙武就曾提出：“上兵伐谋”，意为用兵以谋略取胜。《孙子兵法》就是我国最早的一部关于战略策略的专著。后来，西汉刘邦把这一思想发展为“运筹帷幄之中，决胜千里之外。”明朝人何守法将这一思想进一步发展为“本谋”，本谋者以谋为本也；谋乃行帅之本，非谋无以制胜于万全。”他们把定谋略作为战争取胜之根本，认为没有谋略，

战争就不可能取得万无一失的胜利。到了清代末年，北洋陆军督练处于 1906 年编出我国第一部《军语》把“战略”解释为“筹划军国之方略也”。

在西方，“战略”一词源于希腊语“Strategos”进而又变为“Stragia”前者意为“统帅”、“将领”、“指挥官”后者意为“战役”、“谋略”。具有战略含意的概念，首先出现于法国人腓尔特 1772 年写的《战术通论》。此书提出“大战术”、“小战术”的概念，而“大战术”就相当于今天所说的战略。从十九世纪起，西方战略理论逐渐形成不同的派别，现代战略理论更是多如牛毛。

随着人类社会的发展，战略一词后来被引伸到政治领域。作为某个政党，某国政府所规定的一定历史时期内的全局性的方针，包括在政治斗争中预定达到的主要目标和为达到目标所作的力量部署、采用的手段。随后，战略这一术语又广泛出现在社会经济领域，特别是第二次世界大战后，社会经济活动日益复杂，对全局性长远发展方向和指导思想的研究显得越来越重要。因而，社会经济发展战略引起人们广泛的重视。随后，西方又将战略一词用于企业。第二次世界大战以来，关于战略的概念又有了多方面的扩展，出现了诸如世界战略、国家战略、地区战略、大战略以及政治战略、外交战略、经济战略、社会战略、能源战略、教育战略、科技战略以及企业战略等用语和概念。

二、企业经营战略问题的提出

企业经营战略的产生，是生产社会化和商品经济高度发展的必然产物，是企业管理实践和管理理论两方面共同发展的结果。

从实践来看，第二次世界大战以后，以美国为首的西方经济在五十年代至六十年代进入空前繁荣的时期，新技术、新产品不断涌现，市场形势由卖方市场转向买方市场，市场竞争日益尖锐。这就迫使企业不得不加强对市场环境和竞争对手的分析。同时，随着社会生产力的发展，企业规模和经营范围不断扩大，非常需要一个整体的综合发展规划。这样，企业战略就倍受企业界的关注。进入七十年代以后，整个世界经济形势更加变幻莫测，生产的社会化程度越来越高，企业经营已向社会化、国际化方向发展。企业经营环境更加动荡，不仅要受国内环境的影响，而且还要受国际环境的影响，企业对经营战略问题更是寄予厚望。

从理论上讲，早在三十年代，美国经济学家切斯特·巴纳德就把战略思想引入到企业经营之中，不过这只是企业经营战略理论的萌芽。到本世纪六十年代，企业经营战略理论的框架已初步形成。1962年，美国著名管理学者钱德勒出版了《战略与结构：工业企业史的考证》。钱德勒为企业战略研究开辟了道路，奠定了基础。随后，1965年美国学者安索夫出版了《企业经营战略论》。同年，安东尼出版了《计划与控制系统：一个分析框架》。他们在自己的著作中把企业经营战略理论研究推进了一大步。这个时期的理论研究主要集中于以下三个问题：一是战略和环境的关系；二是战略应由高层管理者构思设计；三是战略应通过正式计划予以实施。到了七十年代，出现了企业经营战略管理热。这一时期的特点：一是企业经营战略受到了广泛重视，从理论界到企业界都十分关注研究战略管理问题，出现了大量有关战略、战略计划和战略管理的专著和文章；二是在理论研究上，由战略概念到战略计划进而又转向战略管理；三是

在实践研究上，由战略制订程序进入战略计划方法，进而转向战略实施和追踪决策；四是研究方法多样且趋具体。

企业战略理论的研究推动了企业战略管理的实践。在美国许多企业建立了战略计划部门，并由总裁和总经理负责企业的战略计划工作。据调查，七十年代初，美国最大的 500 家公司中，85% 的企业组建了战略计划部门，管理咨询公司接受战略咨询的业务大量增加。到七十年代末，战略咨询收入高达 3 亿美元。与美国相比，日本对企业经营战略的研究起步虽然稍迟，但他们追赶的速度相当快。他们把企业经营战略问题提到了特殊位置，已成为日本企业管理的主要特色。日本学者就把战略经营、自主管理、在职教育视为可与传统的三大法宝（终身雇佣、年功工资、企业工会）相媲美的新三大法宝。日本企业在实践中，能结合日本的特点以至各自企业的特点制订出各有特色的企业经营战略，象索尼的“驯马战略”、松下的“集优战略”、本田的“反求战略”、丰田的“反思战略”、三井的“大网战略”等等。这些战略是企业得以兴旺发达的一大关键，大大加快了整个日本经济进入腾飞新时代的进程。

在我国，尽管早在两千多年前就产生了天下独尊的《孙子兵法》但是把战略问题从军事领域引入经济领域直至研究企业经营战略问题还是在改革以后才开始的。随着经济体制改革的推进，企业独立的法人地位得以确立，并开始承认企业之间存在着竞争，企业由“生产型”逐步向“生产经营型”转变。为了适应“生产经营型”企业管理的需要，国内管理理论界对市场营销进行了大量的研究，部分地解决了企业如何满足用户需要，如何开拓市场等问题。但是，随着经济体制改革的深入，市场竞争日趋激烈，许多企业意识到，仅仅以市场为导向。

而不从系统的角度综合考察企业内部条件和外部环境的关系，就不能适应企业生存的需要，更谈不上企业的长远发展。于是，企业经营战略问题日益引起理论界和企业界的重视。国内从八十年代初起，陆续出版了一些研究企业经营战略的著作，包括介绍西方国家著名学者的企业战略理论。国家自然科学基金委员会也将战略管理研究列为“七五”与“八五”期间的重点资助项目。特别是党的十四大提出社会主义市场经济的理论和党的十四届三中全会作出关于建立社会主义市场经济体制的决定后，企业战略研究更加深入展开，并大大地缩短了与西方国家在这方面研究的差距，企业界也更加重视企业经营战略的理论研究和实践。

三、企业经营战略的概念

为了比较深入地理解企业经营战略的概念，现将一些著名学者从不同角度对企业经营战略的定义或观点作一简要介绍。

1、德鲁克的定义

早在 1954 年，德鲁克 P·F·Drucker 就间接论述了企业战略问题。他认为一个企业应该对“我们的企业是什么？它应该是什么？”这两个基本问题予以回答，从而为企业战略下了一个比较含蓄但范围较广的定义。在这个定义中，认为战略的核心是明确企业的长期目标及中、短期分阶段目标。

2 钱德勒的定义

1962 年 美国企业经营史学家钱德勒 A·D·Chandler) 在他的著作中将企业战略定义为“确定企业的长期基本目标与目的，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的重要资源进行分配。”

3、安德鲁斯的定义

1965年 哈佛大学教授安德鲁斯(K·Andrews)结合德鲁克与钱德勒的思想,提出:“企业战略是由企业的各种目标交织构成的独特模式以及实现目标的主要政策与计划。它们将明确企业现在与未来的经营领域以及企业现在与未来的类型。”

4 安索夫的定义

1984年,美国战略管理专家安索夫(H·J·Ansoff)指出:“企业战略本质上是一组对企业行为加以引导的决策准则”。他进一步认为,企业战略应该由四个要素组成:(1)产品与市场范围;(2)竞争优势;(3)协同效应;(4)增长向量。

5 阿基瑞斯的定义

1985年 美国学者阿基瑞斯(C·Argyris)认为:“企业战略是针对影响企业经营的外部力量(机会与威胁)与内部力量(实力与弱点)所采取的一种反应,由战略制订与战略实施组成”。他还在战略定义中强调了组织适应环境的重要性。

6、波特的定义

哈佛大学工商管理学院教授波特(M·porter)认为,企业战略是指导企业形成竞争优势的重要工具。他运用产业经济学的基本理论研究了决定行业竞争激烈程度的五种结构因素,包括(1)新加入竞争者的威胁;(2)供应者的讨价能力;(3)买方的讨价能力;(4)替代产品、服务对行业造成的威胁;(5)行业现有企业间的竞争。

综合以上各种典型的战略观,我们认为,企业经营战略是企业经营思想的综合体现,是在分析企业内部条件和外部环境基础上,作出的决定企业生存和发展的总体的、长远的筹划

与对策。在实践上，虽然无法严格区分战略制订和战略实施，但在理论上我们常常是将两者分别加以研究的。因此，根据企业经营战略是否包括战略实施，我们将其定义分为广义定义和狭义定义。狭义的企业经营战略的定义，只包括企业经营战略的制订，即分析战略环境，提出战略思想，明确战略方向和目标，划分战略阶段和战略重点，制订战略对策等。而广义的企业经营战略的定义，在此基础上还包括战略的实施，即如何通过组织结构的设计和人员配备，运用一定的手段，如激励、企业文化、规章制度等，将制订的战略加以贯彻体现。

企业经营战略在现代企业管理理论中居于十分重要的地位，对企业的生存和发展具有重大的指导意义。商业企业，也需要制订经营战略，用以指导企业的经营活动，实现企业的经营思想和经营目标，达到维持企业生存、促进企业发展的目的。

本书将从两个角度来研究：一是研究商业企业经营战略的一般理论，分析商业企业经营战略的特征、战略体系、战略要素、战略环境、战略决策及战略管理；二是分别研究商业企业经营战略的几种重要的具体战略，如市场战略、竞争战略、多角化战略、人才战略和文化战略等。

第二节 商业企业经营战略的特征和作用

一、商业企业经营战略的特征

商业企业经营战略同一般企业经营战略一样，具有以下

几个特征。

1、全局性。这是战略的最根本特征，舍此就不称其为战略。商业企业经营战略是以企业经营全局的发展规律作为研究对象，是指导企业一切活动的总谋划，象企业经营方向、服务对象的确定、较长期的市场需求预测、优先发展的重点、项目的选择以及各项经营活动的综合平衡和总体谋划等关系企业全局的事项，均属于企业经营战略研究的范围。我国商业企业经营战略的全局性特征，不仅表现在企业自身的全局性上，而且还表现在企业经营要与国家的经济、技术、社会发展战略相协调一致，与国家发展的总目标相适应上。

2、纲领性。企业经营战略要在较高的原则性上形成指导企业经营活动的纲领。它规定企业的发展目标、经营方向、经营性质、经营结构、经营重点及基本途径。这些带纲领性的规定对于企业经营具有很强的指导性和实践性。企业经营战略是企业经营管理思想的综合体现，它不仅是少数领导者思想的汇集，而且是一种符合客观规律，为企业全体员工所理解所掌握的经营指南，是一种团结和指导企业员工为实现共同目标，进行有效经营的行动纲领。

3、长远性。商业企业经营战略的长远性有两层含义：(1) 经营战略是着眼于未来的。从企业发展的角度来看，企业今天的行动是在执行昨天的战略，而企业今天制订的战略正是为了明天更好地行动。因此，企业经营战略制订要着眼于企业未来的生存和发展，而不是对当前的经营和环境的暂时波动作出的反应。(2) 经营战略是一个较长期的，它不是对一年半载的经营活动及其有关数字进行解释。人们常把无长远观点当作无战略观念的重要标志来看，道理就在这里。经营战略是建

立在对企业发展的未来有关的环境与趋势的科学预测的基础上，是企业谋求长远发展、开拓未来的谋划。

4、挑战性。企业之所以要制订经营战略 目的是为了在激烈的竞争中求得生存和发展，而真正好的经营战略必然具有挑战性，向未来挑战，向竞争对手挑战。这是一般经营战略的共同特征。因为，一个企业只有从实际出发，敢于站在较高的起点上来考虑自己的经营活动，才能赢得竞争的主动权：只有敢于面对强手，敢于承担市场风险，善于扬长避短，才能在竞争中生存与发展。一个企业的经营战略，作为某一战略阶段来说，有一个时期可能是防御性的，有一个时期可能是进攻性的，但是经营战略作为整体就其本质而言应该是进攻性的，是挑战性的，而不仅仅是迎战性的。挑战性的核心是竞争性，是为谋求不断扩大市场占有率，市场销售额和回报率而尽可能有效地比竞争对手占有更加持久的优势。

5、风险性企业外部环境和市场机会是变化不定的，尤其是国内外政治经济形势、顾客需求和竞争对手等都是企业自身难以控制的因素。经营战略如何适应企业外部环境这些不可控因素的变化，主要依靠企业高层管理者的知识经验和判断能力来决定，它必然带来一定的主观随意性和判断失误的可能性。因此，一个企业的经营战略能否正确地把握客观环境的变化规律，就会有一定的风险性。

6、相对稳定性。企业经营的内外条件都在不断变化之中，但是企业经营战略必须在一定时期内保持相对稳定性。这是因为经营环境的变化因素有大的，战略性的；也有小的，非战略性的。非战略性的因素的变化天天会有，但它们往往对企业的总体战略不产生根本性的影响。因此，企业经营战略可以保

持其稳定性。同时也只有保持其相对稳定性才能对企业经营活动具有指导意义。如果朝令夕改，就会使企业经营发生混乱从而给企业带来损失。当然企业经营活动又是一个动态过程，指导企业经营活动的战略，也应该是动态的。这就要求企业经营者要密切审视经营环境中能影响战略本身的重大因素变化，如果发现其变化对企业全局产生了战略性的影响，就应及时调整企业经营战略，而不能拘泥于战略的稳定性要求了。

上述特征是相互联系、相互制约、不可分割的。认识这些特征将有助于我们更清楚地理解企业经营战略的概念和意义，有助于正确制订和实施战略规划，正确评估其实施效果。

二、商业企业经营战略的作用

商业企业经营战略对商业企业的经营活动与商业企业内部管理工作起着重要的作用。

第一、商业企业经营战略可以使企业对自己当前和长远发展的经营环境有一个清醒的认识。企业通过对外部环境的系统调查和分析，就可以认识到哪些是本企业发展的有利因素，哪些是不利的条件，就会避免盲目性，充分利用外部的有利条件，不失时机地抓住发展机会，尽量避开不利条件，即使在困难面前也可以胸有成竹，而不会无所适从。如果企业不能根据外部环境的变化及时调整自己的经营战略，就可能导致经营的失败。例如，在计划经济体制下，为保障供给而建立了遍布京城大街小巷的国有小粮店、小副食店、小菜店。这些小商店随着市场的放开，不仅失去了“专营地位”和国家的财政补贴，而且受到了大型综合商店的规模经营和个体商贩灵活经营的夹击。它们势单力薄，无力抗衡，陷入了难以为计的困难，很多小店只好关门，导致国有小商业网点大幅度减少。据

统计 过去北京小粮店、小副食店、小菜店的网点各有 1200 个，而现在小粮店已减少到 1000 个 小副食店数量下降一半，小菜店仅有寥寥 300 个。但也有很多的商店面对外界环境的变化 能迅速做出反应 它们从转制挖潜入手 改变经营管理方式 调整经营战略 很快就摆脱了困境。象北京希福连锁店就是一个成功的范例。北京希福连锁店是在激烈的市场竞争条件下 为谋求国有中小商业门店发展的出路 吸取国外连锁商业发展的经验 于 1992 年 1 月创办的以经营日用食品、副食品、杂品、小工业品、杂粮、书刊等居民日常生活用品为主的正规连锁商店。经过三年多的发展 企业规模从最初的 6 家分店发展到目前的 31 家和一个配送中心 总营业面积 3.1 万平方米 经营商品近 4000 个品种，1994 年商品销售总额 1.25 亿元 实现利税 600 万元。

第二、商业企业经营战略可以使企业对自身的条件有一个深刻的认识 促进企业资源的合理配置。企业通过对内部条件的分析 做到对自身的人、财、物、技术、信息等资源以及购、销、运、储等经营能力的强弱十分清楚。这样就可以使企业真正了解哪些是自己的优势 哪些是自己的劣势 就能正确决定增加资源 提高经营能力的目标和方向 就能充分发挥已有的优势 积极建立新的优势 避开或弥补自己的劣势 促进企业资源的合理利用 保证企业的生存和发展。比如说，一个商场，如果有场地、有技术设施和资金方面的优势 就不能拘泥于单一化经营 而可以搞多种经营 把自己定位于集商贸、餐饮、文化娱乐为一体的综合性的服务中心。如果还有潜力 可扩大经营范围 象扩建、新建 成立集团、发展连锁店 还可以跨其它行业经营。象成立于 1993 年初的蓝岛大厦 本身就是一个集

购物、餐饮、文化娱乐为一体的综合性的服务中心，开业后不久就又利用自己的条件开办起出租汽车公司、装璜装饰公司和房管开发公司，并提出向“实业化、集团化、国际化”发展的方向。

第三、商业企业经营战略能较好地贯彻市场营销的基本原则。以需求为中心，以销定进，不仅向顾客销售商品，而且向顾客提供优质的服务等，这些都是企业经营战略的基本要求。成功的企业，都能较好地贯彻市场营销的原则。失败的企业往往由于战略偏离了市场营销的原则。就拿商业服务来说，这是商业企业经营战略和策略中不可缺少的一部分。目前，商界商战正酣，而商家的相互竞争已经从“削价竞争”、“巨奖销售”、“店堂装修”的低级阶段，走向“为消费者提供优质服务”、“提供消费愉悦”、“策划热销氛围”的较高级阶段。也就是说，为消费者提供优质服务，以服务取胜成为当今商战的特色。而为消费者提供优质服务也已从换“冷面”为“笑脸”，提高到向消费者提供售前、售中、售后的系列服务的层次，并着力策划一个热销的氛围。象大连百货大楼借新装修店重新开业之机于1994年4月推出了“15条龙”系列服务的大型促销活动。“15条龙”中有“家电维修全过程服务一条龙”、“为顾客换货服务一条龙”、“‘三无’商品捉劣退奖服务一条龙”、“大件商品送货服务一条龙”等等。正是这“15条龙”的优质服务，不仅赢得了顾客，给商店换来了信誉，而且也带来了经营上的成功。大连百货大楼过去每日销售额70万元左右，自从开展“15条龙”系列服务后，每日突破100万元，最高一日达230万元。

第四、企业有了经营战略，就有了经营发展的总纲，就能协调企业内部的各种活动，象资金的筹集、资源的配置、商品

的购销存储等，把企业的一切活动有条不紊地组织起来，发挥企业的整体功能，提高企业的工作效率。企业有了经营战略，就明确了奋斗目标，就能统一全体员工的思想和行动，有助于调动全体员工的积极性、主动性和创造性，起到动员和激励广大员工奋发向上的作用。

第五、企业有了经营战略，通过经营战略的控制，可以减轻甚至消除出乎预料的市场波动或其它突发事件给企业经营造成的影响，避免企业经营活动出现大的混乱。企业经营战略一般都包括战略控制方面的内容。进行战略控制的目的，是要通过采取一定的措施，运用一定的方法，来预测或减轻意外事件给企业经营带来的负面影响。

第三节 商业企业经营战略体系

一、商业企业经营战略体系

企业经营战略是由各种具体战略构成的，并形成一战略体系。就商业企业而言，其经营战略可分为事业构成战略、商品市场战略、经营形态战略和经营职能战略 并由此构成商业企业经营战略体系。

1 事业构成战略

事业构成战略是由企业最高领导层对企业应该从事什么事业 放弃什么事业 以及如何分配资源等重大问题所规定的战略。一个企业的生存和发展与其所从事的事业或行业有着直接的关系，一个企业正确选择自己所从事的事业领域和事

业组合 或对现有事业结构进行革新 是企业最基本的战略任务。当建立一个新企业时，必须选择有前途有魅力的事业领域 当所从事的事业衰退时 应选择缩小或撤退型战略 当所从事的事业正在兴旺发达时，应选择扩大型战略或挑战性战略。为了延长事业寿命 应选择延伸型战略、渗透型战略或开发型战略等。

2 商品市场战略

商品市场战略是事业构成战略之后应制订的战略。商品市场战略是对现有商品市场的定位和如何开发新商品市场等作出的选择。商品市场战略的选择，先要对市场进行调查分析。根据对市场的分析 预测市场的覆盖面 掌握竞争对手 然后根据企业能力和市场特征，决定具体经营的商品品种、规格、档次和特色 最后经过商品市场的分析 选择恰当的经营战略。商品市场战略主要有扩大型战略、多角化战略、缩小或撤退型战略等。

3 经营形态战略

经营形态战略是以提高企业素质为目的，对经营形态进行调整的战略。经营形态战略可分为内涵发展战略、外延发展战略和组合发展战略。内涵发展战略主要是依据企业内部资源和竞争能力 制定一个风险较低、发展平缓的战略。它主要是立足于企业内部条件 采用部门型战略或分散型战略。外延发展战略，主要是为追求与外部力量联合而产生的倍增效果。这种战略包括兼并、收买别的企业 或联合经营的方式达到企业的战略目标。外延发展战略包括协作型战略、网络型战略、系列型战略、合并或收买战略等。组合发展战略也称混合发展战略。由于每个企业从事的事业不同 每个事业又经营不同的

商品不同的事业,不同的品种,要求具有不同的内部条件和外部环境,因而在战略选择上也就有不同的要求,有的可以采用内涵发展战略,有的可以采用外延发展战略,有的可以采取一业为主、多种经营的战略。一个企业兼用几种发展战略,就构成了混合发展战略。

4 经营职能战略

经营职能战略是运用企业内部购、销、运、存各个环节及开发、人事、财务、信息等方面的职能,使经营管理工作更有效地适应外部环境的变化,以利于实现企业总目标的战略。它的重点是挖掘企业的人、财、物、信息等资源,提高各管理职能的效益与效率,提高企业的市场竞争能力。商业企业经营职能战略种类很多,涉及到经营管理的众多方面,如投资战略、人才开发战略、信息开发战略、组织发展战略、多角化经营战略、竞争战略、企业创新战略、企业文化战略等等。

以上四个方面的战略构成了商业企业经营战略的体系。事业构成战略和商品市场战略不是相互独立存在的,而是密不可分的基本战略,属于商业企业经营战略的上位阶段战略。下位阶段战略就是经营形态战略和经营职能战略。事业构成战略决定企业所从事或将要从事的事业领域;商品市场战略决定企业经营的商品和面对的市场;再通过经营形态战略决定企业是挖掘内部潜力、还是利用外部力量从事经营;最后,通过经营职能战略加强企业各职能部门的经营管理效率,提高市场竞争能力。这就构成了商业企业经营战略体系及各种战略的不同层次。企业选择经营战略时要结合企业实际,确定不同层次、不同类型的战略。

二、几种常用的企业经营战略

前一个问题已经从经营战略的不同层次介绍了事业构成战略、商品市场战略、经营形态战略和经营职能战略。在这些不同层次的战略中又包括许多具体战略。每个企业在选择战略的类型时要根据实际情况来确定。一般来说，下位阶段的经营战略选择时比较灵活，而上位阶段的战略的选择上，由于它们是企业的重大战略决策，既要受国家政策的影响，又要受企业条件和外部环境的限制。因此，在战略选择上其局限性就要大得多。为了便于企业决策和选择自己企业的经营战略，下面就介绍几种常用的经营战略。

1 优势开拓型经营战略

优势开拓型经营战略是指企业利用自身的优势，扬己之长，用进攻之势去开拓和占领市场，以迅速获得优势利益的战略。如果一个企业有雄厚的实力，又处于有利的竞争环境之中，就可以采取主动进攻型战略，以资金、技术、人才、信息、管理等方面的优势，以商品的新、全、廉，加上良好的售前、售中、售后的服务，就能取得战略经营的成功。这种战略可以体现以快制胜、以优制胜的特点。但是，采取优势开拓型经营战略，要注意遵守市场规则，树立良好的商业道德。

2、稳定发展型经营战略

稳定发展型经营战略，是一种中性战略，又称为收割战略。这种战略的特点是保持原有的经营范围和规模，每年的期望值只稍有增长或基本相同。企业采取此种战略的原因是：(1)企业在本行业已处于领先和统治地位，企业希望通过稳定型战略维持其地位；(2)企业的经营效果尚可接受，又无强有力的竞争对手；(3)政府对某些行业、某些品种的生产 and 经营（如烟、酒、制药、银行、保险等）有较多的限制，企业只好采取

稳定发展的战略。它的风险较小，对于那些发展中的产业和稳定环境中的企业采取此种战略极为有效。

3 退却型经营战略

退却型经营战略是指从现有的战略基础水平上往后撤退的战略。它常在经济不景气、财政紧缩、市场销售疲软或经营决策出现重大失误、经营优势丧失、竞争败北等情况下采用。退却有两种：(1)收缩维持型战略。这是暂时从进攻中退下来，缩小经营范围，维持企业生存进行休养生息，待条件成熟时，再转为赶超型战略。这种战略并非一味地退让，而是在正确审视自己的优势和劣势的基础上采取暂时的退却。(2)失败性的退却经营战略。这种战略是在企业经营条件发生显著变化，企业经营能力显著衰退，丧失了继续前进的力量而采取的。如果企业受到了短期性的生存威胁，还可以采用降低企业费用，压缩开支，提高效率，尽力保住企业的实力，这种情况属于局部失败性的战略。如果企业生存受到竞争者的长期威胁，而无力再维持下去了，就只有缩小经营规模，直至关、停、并、转甚至破产。

4、乘虚突进型经营战略

乘虚突进型经营战略也称钻冷门经营战略。它是指企业在进行战略决策时，避开与其它企业的直接竞争，以智取胜，开发新的市场并迅速占领市场。在激烈的市场竞争中，每个企业都在开发新的市场，提高市场占有率。尽管如此，随着科学技术的日新月异，社会需求的复杂多样，市场仍会有许多空隙存在，因而，市场的开发是无止境的。企业只要加强市场调查，掌握新信息、新情报，瞅准市场空隙，乘虚而入，就能占领新的市场。例如，在美国有好几个地方兴建一种新式的海底酒店和