

理论 · 实践 · 案例

# 工商管理战略分析

刘薰词 编著



现代中国已经进入了“战略管理时代”，  
工商管理和工商企业的发展，需要广大学者和工商界企业家们  
运用战略分析理论和方法，  
研究企业的战略环境、战略使命与目标，选择企业战略态势，  
提出具有“长远性、全局性、重要性”的谋划方案。



暨南大学出版社  
JINAN UNIVERSITY PRESS

理论 · 实践 · 案例



# 工商管理战略分析

刘薰词 编著



暨南大学出版社  
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国 · 广州

## 图书在版编目 (CIP) 数据

工商管理战略分析 / 刘薰词编著. —广州: 暨南大学出版社, 2016. 3  
ISBN 978 - 7 - 5668 - 1658 - 0

I. ①工… II. ①刘… III. ①工商行政管理—战略管理—研究 IV. ①F203. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 257425 号

出版发行: 暨南大学出版社

---

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85228292 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

---

排 版: 广州良弓广告有限公司

印 刷: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

---

开 本: 787mm × 960mm 1/16

印 张: 15

字 数: 259 千

版 次: 2016 年 3 月第 1 版

印 次: 2016 年 3 月第 1 次

---

定 价: 38.00 元

---

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

# 前 言

国外战略管理的研究有较长的历史，随着工商企业的发展，运用战略分析的方法研究工商企业已经取得了众多成果。现代中国已经进入“战略管理时代”，工商管理 and 工商企业的发展，需要广大学者和工商界企业家们运用战略分析理论和方法，研究企业的战略环境、战略使命与目标，选择企业战略态势，提出具有“长远性、全局性、重要性”的谋划方案。

笔者采取了学习、借鉴、引用、创新的态度，将本书内容分为三篇：第一篇为理论篇，较好地借鉴了国内外关于工商战略的理论成果；第二篇为实践篇，说明了工商企业上市、重组、合并的实际问题；第三篇为案例篇，结合具体案例分析了企业工商管理战略的得失成败。附录是笔者和同事在政府和企业的帮助下于最近两年所取得的相关研究成果。本书可以作为广大学生学习工商管理战略用书，也可作为企业管理人员在实践中不断提高之参考用书。

由于笔者水平有限，书中错漏之处在所难免，敬请读者批评指正，以便下次再版修改完善。

刘薰词

2015 年 11 月

# 目 录

|           |     |
|-----------|-----|
| 前 言 ..... | (1) |
|-----------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 理论篇 ..... | (1) |
|-----------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 第1章 工商企业 ..... | (2) |
|----------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 1.1 历史沿革 ..... | (2) |
|----------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 1.2 现代企业 ..... | (3) |
|----------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 1.3 “工业4.0” ..... | (4) |
|-------------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 1.4 “互联网+” ..... | (5) |
|------------------|-----|

|              |     |
|--------------|-----|
| 第2章 管理 ..... | (6) |
|--------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 2.1 传统管理 ..... | (6) |
|----------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 2.2 现代管理 ..... | (7) |
|----------------|-----|

|                |      |
|----------------|------|
| 2.3 管理要素 ..... | (12) |
|----------------|------|

|                |      |
|----------------|------|
| 2.4 生产管理 ..... | (13) |
|----------------|------|

|                |      |
|----------------|------|
| 2.5 经营管理 ..... | (16) |
|----------------|------|

|                  |      |
|------------------|------|
| 第3章 企业管理战略 ..... | (19) |
|------------------|------|

|                |      |
|----------------|------|
| 3.1 企业管理 ..... | (19) |
|----------------|------|

|                |      |
|----------------|------|
| 3.2 企业职能 ..... | (27) |
|----------------|------|

|                  |      |
|------------------|------|
| 3.3 企业战略概述 ..... | (34) |
|------------------|------|

|                  |      |
|------------------|------|
| 3.4 企业战略分析 ..... | (42) |
|------------------|------|

|                  |      |
|------------------|------|
| 3.5 企业战略评价 ..... | (43) |
|------------------|------|

|                                       |       |
|---------------------------------------|-------|
| 实践篇 .....                             | (47)  |
| 第4章 企业战略变革 .....                      | (48)  |
| 4.1 目前企业战略管理面临的主要挑战 .....             | (48)  |
| 4.2 企业战略变革的背景和意义 .....                | (50)  |
| 4.3 企业战略变革的难点 .....                   | (53)  |
| 4.4 企业战略变革的流程及实施 .....                | (55)  |
| 4.5 企业战略变革应注意的问题 .....                | (56)  |
| 第5章 企业战略实施 .....                      | (62)  |
| 5.1 企业购并 .....                        | (62)  |
| 5.2 企业重组 .....                        | (79)  |
| 5.3 企业上市 .....                        | (81)  |
| 案例篇 .....                             | (84)  |
| 案例1 LG的“设计经营”——制造型企业向设计创新型企业的转型 ..... | (85)  |
| 案例2 华为的管理体系 .....                     | (86)  |
| 案例3 海尔集团发展战略 .....                    | (88)  |
| 案例4 中国石油化工集团公司 .....                  | (90)  |
| 案例5 美国国际商用机器公司的企业宗旨 .....             | (92)  |
| 案例6 联想集团的战略规划 .....                   | (93)  |
| 案例7 佳能公司能力制胜 .....                    | (94)  |
| 案例8 格兰仕集团的成长历程 .....                  | (96)  |
| 案例9 美的微波炉的差异化策略 .....                 | (100) |
| 案例10 美国西南航空公司 .....                   | (101) |
| 案例11 海尔集团企业文化 .....                   | (102) |
| 案例12 华为文化 .....                       | (104) |
| 案例13 中软国际战略实施案例 .....                 | (108) |

---

|                                           |             |
|-------------------------------------------|-------------|
| 附录 区域经济战略规划实践 .....                       | (125)       |
| 惠州经济发展趋势分析——进入珠三角第二梯队可行性研究<br>..... (程行军) | (126)       |
| 稔山在惠州环大亚湾新区的发展战略 .....                    | (黄绿青) (146) |
| 打造环大亚湾新区国际滨海旅游度假区 .....                   | (温雪映) (164) |
| 惠州大亚湾区“十三五”海洋经济发展战略和发展思路研究 .....          | (185)       |
| 参考文献 .....                                | (231)       |

理论篇

理论篇

理论篇

理论篇

理论篇

理论篇

理论篇

理论篇

理论篇

理论篇

理论篇

理论篇

理论篇

理论篇

理论篇

理论篇

理论篇



# 第 1 章 工商企业

## 1.1 历史沿革

### 1.1.1 企业的产生

社会的生产力水平决定着社会基本经济单位的组织形式。企业是社会生产力发展到一定水平的成果，是商品生产与商品交换的产物。

社会的基本经济单位在经历了原始社会的氏族部落、奴隶社会的奴隶主庄园、封建社会的家庭和手工作坊等形式后，在资本主义社会诞生了企业这种现代形式。

### 1.1.2 企业的发展

随着生产力的发展、社会的进步，企业形式也得到不断的发展与完善。企业的演进主要经历了三个阶段。

#### 1. 工场手工业时期

这是指从封建社会的家庭手工业到资本主义初期的工场手工业时期。16 世纪至 17 世纪，一些西方国家由封建社会向资本主义社会转变，资本主义原始积累加快，资本家大规模地剥夺农民的土地，使家庭手工业急剧瓦解，开始向资本主义工场手工业转变。工场手工业是企业的雏形。

#### 2. 工厂制时期

18 世纪，西方各国相继开展了工业革命，大机器的普遍采用为工厂制的建立奠定了基础。1771 年，英国人理查德·阿克莱特（Richard Arkwright，1732—1792）创立了第一家棉纱工厂。19 世纪三四十年代，工厂制在英、德等国家普遍建立。工厂制的主要特点是：实行大规模的集中劳动；采用大机器提高生产效率；实行雇佣工人制度；劳动分工深化，生产走向社会化。工厂制

的建立,标志着企业的真正诞生。

### 3. 现代企业时期

19 世纪末 20 世纪初,随着自由资本主义向垄断资本主义过渡,工厂自身发生了复杂而又深刻的变化:不断采用新技术,使生产迅速发展;生产规模不断扩大,竞争加剧,产生了大规模的垄断企业;经营权与所有权分离,形成职业化的管理阶层;普遍建立了科学的管理制度,形成了一系列科学管理理论,从而使企业走向成熟,成为现代企业。

## 1.2 现代企业

企业,是按投资者、国家和社会所赋予的受托责任,从事生产、流通或服务等活动,为满足社会需要并获得盈利,进行自主经营、自负盈亏、独立核算,独立享有民事权利和承担民事责任的团体法人。企业是在一定的财产关系的基础上形成的,企业的行为倾向与企业产权结构之间有着某种对应关系,企业在市场上所进行的物品或服务的交换实质上也是产权的交易。

现代企业是现代市场经济社会中最先进的企业组织形式,也是未来的主流发展趋势。

现代企业具有以下特征:

(1) 拥有投资者投入形成的全部法人财产权,成为独立的享有民事权利、承担民事责任的法人。

(2) 企业以其全部财产对企业债务承担有限责任,依法自主经营、自负盈亏、独立核算、照章纳税,对投资者承担资本保值增值的受托责任。

(3) 投资者按投入企业的资本享有所有者的权益,并按照投入企业的财产对企业承担有限责任。

(4) 按市场和社会需求组织生产经营,保护环境,以提高劳动生产率、企业经济效益和社会效益为目的。

(5) 建立科学的企业领导体制和组织管理制度,调节所有者、经营者和职工的关系,形成激励和约束相结合的经营管理机制,以及股东大会、董事会、监事会和高层经理人员的相互制衡关系。

### 1.3 “工业 4.0”

目前正处在第四次产业革命的前夕，“工业 4.0”时代即将诞生，四轮工业化时代按时间顺序归纳如下：

(1) “工业 1.0”时代（机械化时代）。18 世纪 60 年代，蒸汽机的发明直接引发了第一次产业革命，传统的手工劳动开始转向采用动力机器，生产方式的转变使人类进入机械化时代。

(2) “工业 2.0”时代（电气化与自动化时代）。19 世纪末至 20 世纪上半叶，电机的发明和广泛使用引发了第二次产业革命，工业生产进入电气化时代，产品的大规模生产开始普及。

(3) “工业 3.0”时代（电子信息化时代）。20 世纪下半叶，信息技术引发了第三次产业革命，工业生产开始向自动化、智能化转变，自动生产流水线和数控机床被广泛采用，生产能力和产品质量再次实现大飞跃。

(4) “工业 4.0”时代（智能制造时代）。进入 21 世纪以来，新一轮科技革命和产业变革正在孕育兴起，全球科技创新呈现出新的发展态势和特征。以智能制造为核心，信息技术、生物技术、新材料技术、新能源技术广泛渗透，带动几乎所有领域发生了以智能化、绿色化、服务化为特征的群体性技术革命，这是新一轮的工业革命。面对科技创新发展的新趋势，世界主要国家都在寻找科技创新的突破口，以抢占未来经济发展的先机。美国提出了先进制造业国家战略规划，德国发布了“工业 4.0”战略，形成整个国家政产学研高度融合的发展蓝图。

2014 年，AT&T、思科、通用电气、IBM 和英特尔成立了工业互联网联盟。通过工业互联网，可将智能设备、人和数据连接起来，形成一个由机器、设备、集群和网络组成的庞大物理世界，并以智能的方式利用这些交换的数据。美国意图通过工业互联网革命来实现先进制造业国家战略规划。

德国的“工业 4.0”战略，是基于工业互联网的智能制造战略，将彻底改变制造业的产业链、价值链和产业模式，在德国乃至全世界都引起了强烈的反响和深远的影响。

“工业 4.0”项目主要分为三大主题：

一是“智能工厂”，重点研究智能化生产系统及过程，以及网络化分布式

生产设施的实现。

二是“智能生产”，主要涉及整个企业的生产物流管理、人机互动以及3D技术在工业生产过程中的应用等。特别注重吸引中小企业参与，力图使中小企业成为新一代智能化生产技术的使用者和受益者，同时也成为先进工业生产技术的创造者和供应者。

三是“智能物流”，主要通过互联网、物联网、物流网，整合物流资源，充分发挥现有物流资源供应方的效率，使需求方能够快速获得服务匹配，得到物流支持。

## 1.4 “互联网+”

“互联网+”实际上是“创新2.0”下的互联网发展新形态、新业态，是知识社会“创新2.0”推动下的互联网形态的演进。新一代信息技术的发展催生了“创新2.0”，而“创新2.0”又反过来作用于新一代信息技术形态的形成与发展，重塑了物联网、云计算、社会计算、大数据等信息技术的新形态，并进一步推动了知识社会以用户创新、开放创新、大众创新、协同创新为特点的“创新2.0”，改变了我们的生产、工作、生活方式，也引领了创新驱动发展的新常态。

简单来说，“互联网+”就是要打破信息不对称、降低交易成本、促进分工深化和提高劳动生产率，为各行各业进行转型升级提供重要平台和机遇，以促进各行各业发展。

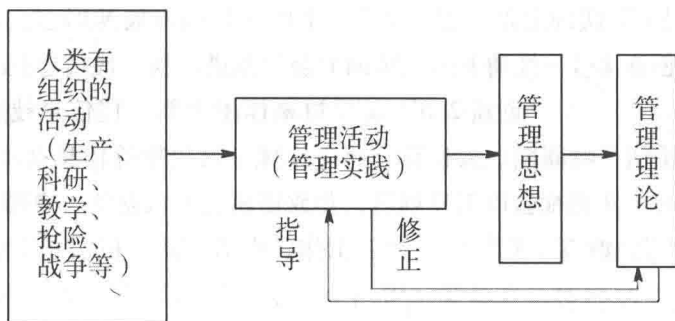
“互联网+”代表一种新的经济形态，即充分发挥互联网在生产要素配置中的优化和集成作用，将互联网的创新成果深度融合于经济社会的各个领域之中，提升实体经济的创新和生产能力，形成更广泛的以互联网为基础和实现工具的经济发展新形态。

“互联网+”的概念其实远远大于“互联网+传统行业”的概念。互联网已成为国民经济的一个大引擎，是效率的引擎，是创新的引擎。所以，“互联网+”时代，应该是介于互联网时代和后互联网时代之间的这段时期。

如今互联网技术愈发成熟，而传统企业也正在不断尝试互联网营销的模式，农业产品也可以实现互联网销售，这不仅有利于降低成本，还可以把产品销往全国甚至全球。

## 第2章 管理

人们在长期重复的管理过程中必然产生管理思想,把各种管理思想加以总结、归纳、提炼,并进行规范化和系统化的处理,以形成管理理论去指导管理实践,然后在管理实践活动中检验和发展管理理论,因此,管理理论是动态的、演进的。管理实践、管理思想和管理理论三者之间的关系如下图所示。



管理实践、管理思想、管理理论三者关系示意图

企业管理理论的形成与发展大体经历传统管理和现代管理两个阶段。

## 2.1 传统管理

传统管理阶段是指科学管理理论确定前的这段时期，是现代管理思想的幼年时期，也是现代管理的萌芽期和基础期。工业革命是这个时期的大背景。亚当·斯密、大卫·李嘉图等的研究颇有影响力，为科学管理思想的形成奠定了基础。

### 1. 亚当·斯密

英国古典经济学家亚当·斯密在其著作《国家财富的性质和起因的研究》

(简称《国富论》)中,根据历史事实论证了分工是怎样促进国家富裕的,得出了“富裕起因于分工”的结论。分工经济理论的依据在于:分工促进专业化;分工可提高工人的劳动熟练程度以促进新的生产技巧的形成,从而提高劳动效率;分工使人们可以专门从事某项工作,从而节约与生产没有直接关系的时间,即使在不延长工作日的情况下,依然能增加与生产直接有关的时间;分工使专门从事某项工作的劳动者比较容易改进工具和发明机械。

亚当·斯密的分工经济理论不仅论证了分工对提高劳动生产率和增加国民财富的重要作用,而且还间接地指出了管理的必要性。亚当·斯密的主张适应了当时生产发展的需要,也成为企业管理理论的一个重要理论。此外,他还提出了生产合理化的概念、“经纪人”观点和经济效果概念等。

## 2. 大卫·李嘉图

大卫·李嘉图是英国资产阶级金融家、古典政治经济学派的杰出代表和完成者。以他为代表的英国古典政治经济学派认为:在社会经济中,人具有三个特性(三个假设):人都是智力健全的,并都能够自主独立地思考问题;人都是谋私的,为追求自身的经济利益而从事一切活动;人都是自由的,具有自由的人身权利。这是经典市场经济对人的基本假设,也是市场经济的重要理论基础之一。

此外,这一时期对管理理论进行研究和作出贡献的还有查尔斯·巴贝奇、罗伯特·欧文、丹尼尔·麦卡姆勒、安德鲁·尤尔等。

## 2.2 现代管理

### 2.2.1 现代管理学派

第二次世界大战以后,现代科学技术的发展日新月异,生产的自动化、连续化、社会化程度空前提高,这些使企业的生产经营活动和管理活动变得更加复杂,同时也吸引了许多心理学家、社会学家、经济学家、人类学家、生物学家、数学家、哲学家、历史学家等对现代管理问题进行研究,使这个时期的管理理论空前繁荣,形成了“百花齐放、百家争鸣”的繁荣景象。美国管理学者孔茨于1961年发表《管理理论的丛林》一文,把当时的各种不同的管理理论比喻为管理理论的丛林,将当时的管理学派归纳为6个。1980年,孔茨发

表《再论管理理论的丛林》一文，认为管理学派已由6个发展到11个。

### 1. 经验主义管理学派

经验主义管理学派，也称案例研究学派，强调管理理论的实践性，而非“通用准则”，管理知识来源于大公司中“伟大组织者”的实践经验，体现为“伟大组织者”的人格特征以及杰出的管理才能。其代表人物有彼得·德鲁克（Peter Drucker），欧内斯特·戴尔（Ernest Dale）和阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）等。

### 2. 人际关系学派

这一学派认为，管理最重要的是处理好人际关系。人际关系学派强调管理的团体性，认为管理的最终成果是通过团队成员的工作或通过管理者与团队成员的共同工作实现的，因此，人际关系不仅是管理学研究不可避免的话题，而且是中心议题。

人际关系学派运用社会学理论研究人际关系及团队的内部活动，以社会学理论作为方法论研究个人的品性与文化的关系。人际关系学派的显著特点是强调管理研究中“人”的因素，主要观点是人与人之间的相互了解以及和谐的关系是管理活动不可或缺的条件。

### 3. 组织行为学派

组织行为学派的基本观点认为，必须在研究和掌握人（组织内部的人）的心理（行为动机）和行为规律的基础上，制订组织的管理行为方案，以提高组织对人的行为的预测、引导、激励、控制的能力。著名的理论有：需求层次理论、X-Y理论、双因素理论等。

### 4. 社会协作系统学派

社会协作系统学派从社会学的观点来研究各种组织和组织理论，认为社会系统由人际关系构成，人际关系表现为交往过程中人与人之间在意见、力量、愿望和思想等方面的协作关系。而企业和组织可以视为人们可以有意识地加以协调和影响的社会协作系统，是社会大系统中的一个子系统，因而必然受到各种社会环境条件的影响。管理的主要任务就是正确处理好企业与社会的关系。

### 5. 社会技术系统学派

社会技术系统学派的创始人是特里司特及其同事。他们在对英国煤矿中长壁采煤法生产问题进行研究时发现技术是管理中的一个重要因素，企业的机器

设备、煤炭的采掘工艺等技术不仅会影响工人的工作态度及团队行为，而且能够反作用于社会系统。基于这一发现，他们提出了在管理研究中必须纳入对技术系统的分析，管理者的主要任务在于确保企业中的社会系统与技术系统的协调，并且，应当确保在人力资源领域的投入以保持企业技术的先进性。

#### 6. 决策理论学派

这一学派认为，管理最重要的是科学决策。该学派的代表人物是美国卡内基—梅隆大学计算机科学和心理学教授赫伯特·西蒙。赫伯特·西蒙以巴纳德的社会系统理论为基础，吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机程序等内容，创立了决策理论，其代表作为《管理决策新科学》。

#### 7. 系统管理学派

系统管理学派运用系统工程的思想和方法来研究组织管理活动及管理职能。该学派认为系统的本质在于事物及其组合之间的相互联系或相互依存，系统就是由这些事物及其组合所构成的统一整体。而系统工程则是综合应用各有关学科的理论和方法，从不同的角度和方面研究系统各部分的合作与协调，充分实现数学与计算机的应用，以达到最优规划、最优设计、最优控制和最优管理的目的，实现系统的整体最优。该学派的代表人物为美国的卡斯特等人，代表作是《系统理论和管理》。

#### 8. 管理科学学派

管理科学学派又称数理学派或运筹学派，这一学派是第二次世界大战之后在泰罗科学管理理论的基础上发展起来的，代表人物是美国的伯法，代表作是《现代生产管理》。管理科学学派的主要特点是运用各种数学方法对管理进行定量分析。该学派主张减少决策的艺术成分和主观性，依靠建立一套决策程序和数学模型来增加决策的客观性和科学性。其主要内容有运筹学、系统分析、决策科学化等。

#### 9. 权变理论学派

权变理论学派又称情境学派，它是20世纪70年代在西方形成的一种较新的管理思想学派。权变理论学派认为，在企业管理中没有一成不变的、普遍适用的管理理论和方法，因为环境是复杂多变的。在管理中只有将理论与实践很好地结合起来、权宜应变地处理管理问题，才是正确的态度和方法。根据权变理论学派的观点，管理技术与方法同环境因素之间存在一种函数关系，管理因



变量的选择需要随环境自变量的变化而变化。

权变理论学派的主要理论有约翰·莫尔斯 (John Morse) 和杰伊·洛希 (Jay W. Lorsch) 的超 Y 理论, 威廉·大内 (William Ouchi) 的 Z 理论, 科曼、赫西与布兰查德的领导生命周期理论等。

#### 10. 经理角色学派

该学派认为, 管理最重要的是培养出符合要求的管理者, 代表人物是亨利·明茨伯格。经理角色学派以经理人员在企业的管理实践活动界定其在企业中的角色, 并以此来培训经理。亨利·明茨伯格根据他自己和别人对经理实际活动的研究, 认为经理的工作主要是在人际关系、信息沟通和决策三个方面扮演十种角色。

#### 11. 经营管理学派

经营管理学派又称管理职能学派、管理过程学派, 其理论观点源于法约尔的一般管理理论, 代表人物有美国的管理学家哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐纳等人。

经营管理学派从管理过程出发, 研究组织中管理者的管理过程和协同工作过程, 归纳管理过程中的一般原理, 最终将之发展成一种管理理论。经营管理学派的主要观点有以下三点:

(1) 把管理看成一个过程, 它包含许多相互管理的职能。有关该学派的著作, 尽管对管理职能分类的数量有所不同, 但都含有计划、组织、领导和控制等职能。

(2) 可以对这些基本管理职能进行逐一分析, 归纳出若干原则, 即以管理原理作为指导, 以便更好地提高组织效率, 达到组织目标。

(3) 管理原理具有共同性。任何组织, 尽管性质不同, 但所应遵循的基本管理职能是相同的。

20 世纪 90 年代以来, 管理理论蓬勃发展, 产生和深化了许多管理理论, 其中学习型组织理论、企业再造理论、知识管理理论、信息管理理论、企业文化理论、创新理论等对企业实践产生了重大的影响。

### 2.2.2 现代管理的特点

现代管理阶段具有以下几个基本特点: