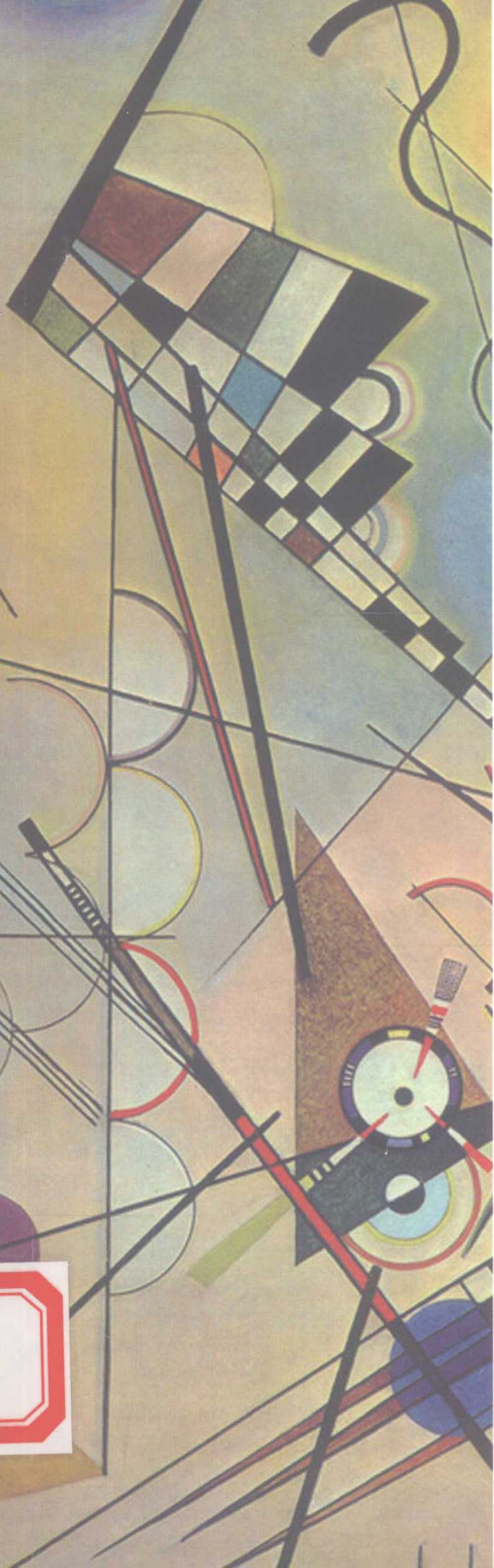


清华大学MBA辅助教材



CORPORATE STRATEGY

Contrivance & Execution

# 公司战略 谋划与执行

张玉杰  
著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 公司战略

## 谋划与执行

### STRATEGIC MANAGEMENT

张玉杰 著

企业管理出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

公司战略：谋划与执行/张玉杰著. —北京：企业管理出版社，2012.6

ISBN 978-7-5164-0019-7

I. ①公… II. ①张… III. ①公司-企业管理 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 060879 号

---

书 名：公司战略：谋划与执行

作 者：张玉杰著

责任编辑：王秋菊 笑 言

书 号：ISBN 978-7-5164-0019-7

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：出版部 (010) 68414643 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68416775

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：北京中新伟业印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：180mm×250mm 16 开本 25.5 印张 527 千字

版 次：2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

## CORPORATE 内容简介

### STRATEGY

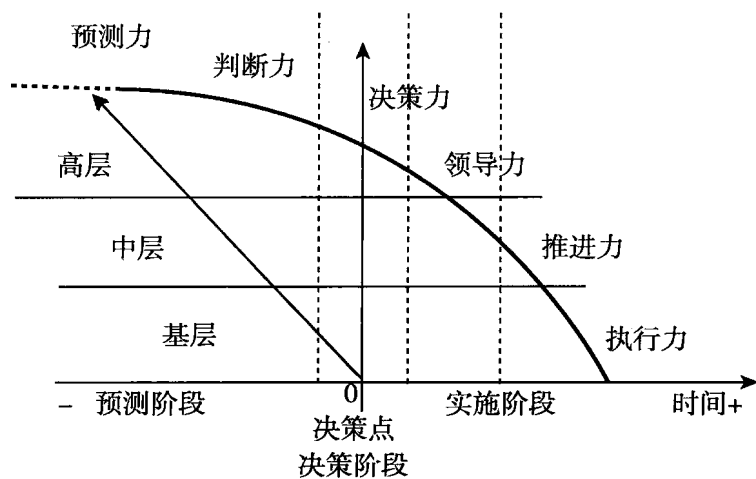
本书是现代经济与管理领域最新著作，分为6个单元34个篇章，分别为战略背景、战略理论、战略谋划、总体战略、职能战略和战略执行。提出势力经济理论、事件经济理论、激发态经济理论和虚拟经济理论。全书以公司组织为领域，以势力经济理论为主线，大量案例分析为节点，吸收了经济学和管理学理论最新研究成果，突出理论上的前沿性和创新性，注重实践中的应用性和操作性，将战略设计方法和战略实施技能有机结合，将总体战略管理、职能战略管理、支持体系战略管理三大重点贯穿于一个大系统之中。全书具有较高的学术研究价值，涉及案例近百个，战略理论和实际案例紧密结合。本书为研究生教学用书，以及应用于学术研究，是管理者必读之书。

**张玉杰**，男，教授。清华大学经济管理学院获得博士后科研资历，博士毕业于中国人民大学商学院获得经济学博士学位，研究生毕业于北京科技大学管理学院获得管理工程学硕士学位，大学毕业于上海同济大学材料工程专业。在农村当农民种过地，在工厂里当工人做过焊工，担任过国有企业高层领导，担任过外资企业高层管理者。出访过美国、法国、意大利、韩国、中国台湾、中国香港等多个国家和地区。主持完成国家社科基金项目，中外合作项目，省部级项目以及企业项目多项，获得过吴玉章奖学金。出版著作6部，国内外发表论文（中英文）60多篇，创立“势力经济理论”，创立“技术转移势差理论”。

责任编辑：王秋菊 笑 言  
封面设计：文道思设计

## 作者简介

张玉杰，教授。清华大学经济管理学院获博士后科研资历；中国人民大学商学院获经济学博士学位；北京科技大学管理学院获管理工程学硕士学位；大学毕业于上海同济大学材料工程专业。在农村当农民种过地，在工厂里做过焊工，担任过国有企业高层领导，担任过外资企业高层管理者。出访过美国、法国、意大利、韩国、越南，以及中国台湾、中国香港等多个国家和地区。主持完成国家社科基金项目，中外合作项目，省部级项目以及企业项目多项，获得过吴玉章奖学金。出版著作6部，国内外发表论文（中英文）80多篇，创立“势力经济理论”，创立“技术转移势差理论”。



企业战略管理时间、层次和能力三维结构图



当企业出生

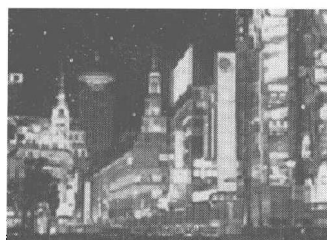
步入商道

就如同一辆一辆加满燃料的战车

轰轰烈烈冲进商业战场

商战的帷幕就此拉开

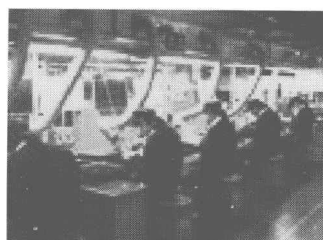
.....



商品广告铺天盖地



上班路上车海茫茫



生产流水线高速运转

# 序 言

## Preface

战略管理是企业中最复杂的管理领域，涉及各个岗位、各个领域，资源、能力、机遇、环境、政策，乃至突发事件，都是战略管理中的变量，战略管理太复杂了。古今中外大量的事实都已经证明，每一个成功的企业都有一个好的战略，而一个好的战略却未必能保证企业成功，说明战略管理具有极大的不确定性，变化与应变是战略与战略管理的基本特点。

本书研究领域是企业组织，确定的方向是公司战略，理论主线是“势力经济”。

为什么几个人的企业就是一个跨国公司？为什么几万人的企业只是一个工厂？是战略不同。有的企业求大，力求低成本优势，追求“规模经济”；有的企业求强，力求市场地位优势，追求“势力经济”。

追求“势力经济”是企业发展的基本战略方向。“势力经济”基本含义是：企业生产要素增加产生的市场权力不断放大的现象。“势力经济”是企业市场控制力经济。

本书内容结构共分为6篇34个章，第一篇战略背景，第二篇企业战略理论，第三篇企业战略谋划，第四单元总体战略管理，第五单元职能战略管理，第六单元战略执行。

在战略环境篇，共有3章。重点研究了当代企业生存和发展的环境特点，定义战略管理的基本概念，战略管理的基本过程，战略特质。分析了第二次世界大战后世界经济格局变化及其特点，出现第三次版图瓜分战争，即瓜分世界经济版图，这是人类在现有文明条件下的版图瓜分方式，中国成为世界上最有商机的国家，企业正在实施走出去战略，地方经济实施产业升级，国家实施发展方式转变，落实科学发展观，建设创新型国家。

在企业战略理论篇，共有7章。重点研究了战略理论产生的背景和历程，研究了战略理论体系产生的脉络、主要理论观点、重要代表人物及其思想。总结并提炼中国传统战略理论主要代表及其思想，包括孙子兵法、毛泽东思想，等等。总结概括了西方近代战略理论，包括定位学说、计划学说、企业家学说、学习学说，等等。总结概括了现代战略理论，包括竞争战略、边缘战略、蓝海战略，特别是提出了“势力战略”理论，这是本书的一大亮点。

在企业战略谋划篇，共有7章。重点研究了战略设计的方法，介绍如何设计符合企业实际情况的战略。包括创造方法的方法，战略设计的基本点是增强核心竞争力，规划发展未来。战略谋划团队构成，管理方法。战略分析的基本方法，动态分

析、静态分析,获得情报的手段。商业文案写作要领,规划类战略方案写作,竞争类战略方案写作,可行性研究,商业计划。本篇专题分析了中国商机分布特点,中国产业成长性分析,中国企业国际化问题研究等。

在总体战略篇和职能战略篇,重点研究战略管理的行动重点。提出并论述了势力经济理论、事件经济理论、虚拟经济理论、激发态经济理论,这是本书的另一个亮点。

在总体战略管理篇,共有7章。重点研究了企业生命周期各个阶段上的战略行动,包括企业定位、企业选址、企业选行业、商业模式、发展速度、企业规模、势力经济、成长兴奋点创建、企业退出。

在职能战略管理篇,共有6章。重点研究了企业职能战略行动,包括市场战略,营销战略,产品战略,技术战略。

在战略执行篇,共有5章。重点研究了战略执行过程中的控制系统,组织系统,人才系统,资本系统,风险防范,以及战略退出和战略转移。

围绕势力经济这条主线展开,论述公司组织行为,系统设计战略管理内容,文中涉及案例几百个,战略理论和实际案例紧密结合,点线结合,“点”为案例,“线”为势力经济理论。

本书逻辑排序是:从小到大,再从大到小,问题定义从小到大,问题分析从大到小。

本书经纬度逻辑安排是:纵向从企业生命周期来设计和管理战略活动,横向从企业职能管理来设计和管理战略活动。

全书写作方法是:运用理论主线穿入案例,使用通俗语言、公式、图表,来标度理论要点,尽可能让不同文化背景的读者了解本书的中心思想,以方便在实践中贯彻本书提出的学术观点和方法体系。毛泽东著作中很少有数学公式,却是指导中国革命成功最伟大的战略文献;《孙子兵法》中难得见到数据和模型,却是历史上最为伟大的战略文献。在欧美国家大学里使用的有关战略管理方面的教科书中介绍了大量分析方法,丰富了管理者进行战略分析的操作技能,说明战略是思想和方法有机结合的产物,战略是借鉴经验和创新未来有机结合的艺术。

本书是一部学术著作,为了适应教学需要也是教科书,作者力求尽善尽美,这只是一个愿望,唯有读者评价,辛勤的劳动有目共睹,一本好书只要有一两页纸有益就够了,只要有一两句话能被读者记住就值了。

是为序。

张玉杰

2012年2月

# 目 录

## CONTENTS

### 第一篇 战略环境

#### 1 现代企业战略要义 / 3

- 1.1 战略的理念 / 3
- 1.2 战略的特质 / 5
- 1.3 战略管理过程 / 6

#### 2 二战后世界格局变化 / 9

- 2.1 世界三次版图瓜分 / 9
- 2.2 经济增长与经济危机起伏 / 19
- 2.3 科技创新与产业变革 / 24
- 2.4 新兴经济体出现 / 29

#### 3 中国经济发展大趋势 / 33

- 3.1 面临重要战略机遇期 / 34
- 3.2 实施科学发展观 转变经济发展方式 / 35
- 3.3 实施创新战略 建设创新型国家 / 36
- 3.4 实施走出去战略 建设跨国公司 / 41

### 第二篇 企业战略理论

#### 4 战略理论演变历程 / 48

- 4.1 启蒙管理阶段 / 48
- 4.2 古典管理阶段 / 51
- 4.3 现代管理阶段 / 53
- 4.4 最新管理阶段 / 56

#### 5 中国传统战略思想与理论 / 58

5.1 孙武战略思想 / 59

5.2 毛泽东战略思想 / 61

## 6 西方近代战略思想与学说 / 65

---

6.1 战略设计学说 / 66

6.2 战略计划学说 / 69

6.3 战略定位学说 / 70

6.4 战略企业家学说 / 73

6.5 战略认识学说 / 75

6.6 战略学习学说 / 76

6.7 战略权力学说 / 79

6.8 战略文化学说 / 81

6.9 战略环境学说 / 81

6.10 战略结构学说 / 82

## 7 现代企业战略经典理论 / 83

---

7.1 竞争战略 / 83

7.2 边缘战略 / 85

7.3 蓝海战略 / 86

7.4 势力战略 / 89

## 8 势力经济理论 / 93

---

8.1 势力经济思想与定义 / 93

8.2 企业具有两种资源、两种经济效应 / 93

8.3 势力经济函数 / 95

8.4 势力经济理论与规模经济理论比较 / 96

8.5 追求势力经济成为企业发展战略目标 / 100

## 9 事件经济理论 / 103

---

9.1 事件经济概念与表现形式 / 103

9.2 事件经济函数与效应 / 104

9.3 事件经济运用 / 105

9.4 事件经济题材创造 / 107

## 10 虚拟经济理论 / 110

---

10.1 虚拟经济概念及特性 / 110

- 10.2 实体经济与虚拟经济关系 / 111
- 10.3 虚拟经济正效应与负效应 / 112
- 10.4 驾驭虚拟经济 / 114

### 第三篇 企业战略谋划

#### 11 战略设计基本点 / 119

- 11.1 增强核心竞争力 / 119
- 11.2 规划发展未来 / 121

#### 12 战略谋划人员团队 / 124

- 12.1 设计团队结构 / 124
- 12.2 项目管理方法 / 131

#### 13 战略分析基本方法 / 134

- 13.1 静态分析方法 / 134
- 13.2 动态分析方法 / 140
- 13.3 创造分析方法的方法 / 146
- 13.4 获得信息 / 150

#### 14 战略方案表达方式 / 153

- 14.1 文案写作要领 / 153
- 14.2 规划类战略方案 / 159
- 14.3 竞争类战略方案 / 160
- 14.4 可行性研究 / 164
- 14.5 商业计划 / 165

#### 15 中国商机分布空间走势分析 / 165

- 15.1 区域经济发展基本态势 / 166
- 15.2 区域经济布局特点 / 167
- 15.3 区域发展总体战略 / 167

#### 16 中国产业成长实证分析 / 170

- 16.1 消费品行业发展情况分析 / 170
- 16.2 战略性新兴产业发展情况分析 / 174

#### 17 企业国际化经营问题分析 / 176

- 17.1 新世纪国际企业战略动向 / 176
- 17.2 中国企业国际化机遇与挑战 / 178

## 第四篇 总体战略管理

### 18 发展方向定位 / 185

---

- 18.1 基本目标 / 185
- 18.2 成长周期与战略重点 / 187

### 19 企业选址 / 190

---

- 19.1 企业选址影响因素 / 190
- 19.2 选址原则 / 193

### 20 商业模式选择 / 198

---

- 20.1 商业模式概念 / 198
- 20.2 商业模式特点 / 200
- 20.3 商业模式创建 / 200

### 21 发展速度选择 / 215

---

- 21.1 决定发展速度的因素 / 216
- 21.2 速度模式 / 217
- 21.3 激发态经济 / 219

### 22 企业规模确定 / 220

---

- 22.1 工厂规模与规模经济模式 / 221
- 22.2 公司规模与势力经济模式 / 221

### 23 成长兴奋点创建 / 223

---

- 23.1 原理 / 223
- 23.2 策略 / 225

### 24 企业退出 / 227

---

- 24.1 退出方式 / 228
- 24.2 退出时机 / 229
- 24.3 退出题材 / 230

## 第五篇 职能战略管理

### 25 市场战略 / 236

- 25.1 市场战略重点 / 236
- 25.2 进入市场策略 / 238
- 25.3 品牌定位与策略选择 / 243

### 26 营销战略 / 249

- 26.1 营销战略重点 / 249
- 26.2 销售促进 / 250
- 26.3 企业文化建设与形象设计 / 257
- 26.4 跨文化管理问题 / 260

### 27 产品战略 / 261

- 27.1 产品战略重点 / 262
- 27.2 产品创新 / 263
- 27.3 产品组合 / 271

### 28 技术战略 / 275

- 28.1 技术战略重点 / 276
- 28.2 技术创新 / 281
- 28.3 技术转移 / 288

## 第六篇 战略执行

### 29 控制系统 / 307

- 29.1 战略推进方式 / 307
- 29.2 控制原理 / 308
- 29.3 控制对象与内容 / 310

### 30 组织系统 / 312

- 30.1 动态型组织战略实践 / 312
- 30.2 稳定型组织战略实践 / 320
- 30.3 跨国公司组织 / 327

- 30.4 中国企业组织 / 331
- 30.5 中小型企业发展方向 / 334

### 31 人才系统 / 340

---

- 31.1 人才获得策略 / 340
- 31.2 员工激励 / 348

### 32 资本系统 / 354

---

- 32.1 资本运营含义 / 355
- 32.2 资本运营方法 / 358
- 32.3 投资——如何花钱 / 361
- 32.4 融资——如何搞钱 / 363

### 33 风险防范与危机处理 / 367

---

- 33.1 危机表现 / 367
- 33.2 危机的来源 / 373
- 33.3 危机管理过程 / 375
- 33.4 建立危机防范预案 / 376

### 34 战略退出 / 380

---

- 34.1 战略退出方式 / 380
- 34.2 战略退出选择 / 381
- 34.3 企业新力量再生 / 383

尾 声

参考文献

案例分析和背景资料索引

后 记

# 企业战略环境

战略的基本概念，现代企业战略管理的背景，中国企业发展的环境与发展特点。

战略是信息不对称构成的行为，战略的本质是“阴谋”，而非“阳谋”。

第二次世界大战后世界格局发生重大变化，对世界版图瓜分出现三次，第一次是自然地理版图瓜分，主要瓜分形式是战争。第二次版图瓜分是政治版图瓜分，主要瓜分形式是意识形态之争。第三次版图瓜分是经济版图瓜分，主要瓜分形式是经济资源之争，采取的手段是全球市场、全球资源、全球人才、全球资本。

世界创新活跃，新技术、新产品、新商业模式层出不穷，企业生命周期大大缩短，

中国是世界上最最有商机的国家，面临重要发展战略机遇期，树立科学发展观，转变发展方式，建设创新型国家成为国家战略，建设跨国公司成为企业战略。

企业生存环境和发展环境处于活跃期。