

周道生 主编

中国创造学会
特别推荐
「现代企业自主创新」丛书

现代企业战略 管理创新

张建涛 ◎ 编著

中山大学出版社

周道生 主编

「现代企业自主创新」丛书

中国创造学会
特别推荐

E
nterprise

现代企业战略

管理创新

张建涛 ◎ 编著

S
trategy

中山大学出版社

· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业战略管理创新/张建涛编著. —广州: 中山大学出版社, 2007. 1
(“现代企业自主创新”丛书/周道生主编)
ISBN 978 - 7 - 306 - 02832 - 7

I. 现… II. 张… III. 企业管理 IV: F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 151920 号

责任编辑: 李海东

封面设计: 方楚娟

责任校对: 何 凡

责任技编: 何雅涛

出版发行: 中山大学出版社

编辑部电话 (020) 84111996, 84113349

发行部电话 (020) 84111998, 84111160

地 址: 广州市新港西路 135 号

邮 编: 510275 传真: (020) 84036565

印 刷 者: 广州新明光印刷有限公司

经 销 者: 广东新华发行集团

规 格: 787mm × 960mm 1/16 21.5 印张 410 千字

版次印次: 2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 43.00 元 印数: 1 - 5000 册

本书如有印装质量问题影响阅读, 请与承印厂联系调换



张建涛

教授，硕士生导师。中国注册会计师、中国注册资产评估师。广东省政府采购专家库成员、广州市生产力促进中心专家组成员、亚洲房地产协会会员（国际性学会）、广东省商业经济学会理事、广东省企业社会责任研究会常务理事、广东省企业发展研究专家工作委员会委员。长期担任多家公司的管理顾问与财务顾问。

目前的研究方向和研究领域主要是管理系统理论、现代公司管理、公司战略管理、资本运营与公司财务、商业道德与企业社会责任。先后主持并完成国家建材工业局、国家教育部等部级重点课题3项，校级课题多项。在不同级别的杂志上发表论文20余篇，独立出版专著2部，主编、参编著作多部。

中国创造学会
“现代企业自主创新”丛书
编写委员会

顾问	袁张度				
主 编	周道生				
副主编	祁 明	刘 勇	周 琳		
编 员	李仁武	许伯桐	肖 旭	张建涛	
	程 晓	董福荣	谭昆智	高 菊	
	王 敬	毕凌燕	朱欢乔	赵敬明	
	赵 宏	梁莉丹			

总 序

进入 21 世纪，创新成为中国社会发展的主旋律。党的十六届三中全会提出了以人为本、全面协调的可持续发展观，党要求坚持以科学发展观统领经济社会发展全局。在全国科技大会上，中央明确了建设创新型国家的重要任务，制定了作为创新型国家战略纲领的《国家中长期科学和技术发展规划纲要（2006—2020 年）》。面对全球化和环境资源的双重挑战，中国的科技工作将坚持自主创新、重点跨越、支撑发展、引领未来的方针。

在中国的历史上，从来没有哪个时代把创新提到这样的高度，在全面建设小康社会与和谐社会的关键时期，创新已成为时代的号角。个人要发展，企业要腾飞，国家要富强，民族要复兴，关键在创新。学习创新思维，培养创新智能，提高创新素质，开发创新潜能，这是 21 世纪对每个中国人的召唤，也是历史给予创造学研究工作者的研究课题和重要机遇。

创造学是研究有关发明创造规律及其应用的科学，与人的思维发展规律、人类社会发展规律和自然发展规律密切相关。创新时代赋予创造学以更强烈的发展动力和更广阔的发展前景。创造学作为一门新兴的科学，正受到政府管理部门、青年学生、科技工作者和创造发明爱好者的普遍重视，更受到广大企业的欢迎。

企业是自主创新的主体，创造学者应当为推动企业的自主创新做出应有的贡献。这套“现代企业自主创新”丛书，是中国创造学者推出的第一套面向企业的系列丛书。该丛书针对企业创新的实际要求，把创造学与经济学、管理学和心理学中的创新理论融合在一起，将创新的思想梳理成系统，贯穿到企业运行工作的方方面面，并力图以理论创新推动制度创新、技术创新、管理创新、文化创新和教育创新，这本身就是一种创新，是一种有益的尝试。

当然，作为一种尝试，丛书也还存在一些不够完善的地方，如部分内容与创造学的结合还不够紧密等。但是，瑕不掩瑜，相信再版时书稿内容会得到修正，逐渐完善。

专家预测，在未来的几十年中，世界科学技术将会出现重大创新。世界各国都在能源科学、信息科学、生命科学和材料科学等领域加强研究力量，并期待在自然科学和社会科学交叉领域中形成新的科学前沿，产生新的科学奇迹。这将推动世界范围内生产力、生产方式和人们的生活方式进一步发生深刻变

革，也将进一步引起全球经济格局的深刻变化和利益格局的重大调整。为了民族和国家的振兴，为了人类发展的共同利益，创造学研究工作者们任重道远。

愿大家携手奋进，使中国创造学研究水平有一个大跨越。

万钢

2006 年 11 月

万钢，全国政协常委，中国创造学会理事长，同济大学校长，新能源汽车工程中心主任，教授、博士生导师。被科技部聘任为国家“863 计划”电动汽车重大专项首席科学家。曾应邀于 2004 年 12 月 27 日为中共中央政治局作“面向 2020 年中国科技发展战略”的专题报告。

丛书前言

自从党中央确立了建设创新型国家的战略决策后，“自主创新”已经成为中华民族最关注、最渴望、最期待的关键词之一，它更是企业界需要为之奋斗的最重要目标之一。

当今世界，经济环境、市场环境、技术环境等迅猛变化，经济全球化及新技术革命的突飞猛进，好像“催化剂”，使得本已十分激烈的竞争日趋白热化。任何一个企业，不管其主观意愿是什么，都卷进了全球范围的剧烈竞争之中，“优胜劣汰”是企业必须面对的严酷现实。当竞争的优胜者在尽情品尝美酒、庆祝暂时性胜利的时候，一定有更多的失败者不得不吞下失败的苦果。

现代企业的成功之路在何方？综观世界一切成功企业的发展，我们不难看出结论：企业的成功缘于持续不断的创新。正如美国 3M 公司总裁刘易斯·莱尔所说：“一个明智的企业家，应该在他的企业中创立一种有利于创新的工作环境，鼓励并保护创新者，只有这样，企业才有活力和希望。因循守旧、墨守成规注定要被市场所淘汰。”

中国的很多企业缺少核心竞争力，始终处于世界经济价值链的低端，成为跨国集团的“苦力”，其关键是缺少创新能力。如果中国企业要在国际市场的竞争中获得发展性竞争优势，要在国际舞台展示“中国气派”，那么，努力提高自主创新能力就应该成为每个企业家的共识，成为现代企业发展的核心战略。

世界各国企业发展的无数事实证明，自主创新的主体只能是企业。对于企业家、企业技术人员和企业管理者来说，仅仅知道要自主创新和为什么要自主创新是远远不够的，更重要的是要知道企业怎样进行自主创新，怎样提高企业自主创新的能力。

20 世纪 50 年代，美国诞生了一门研究人类的发现、发明、创造、创新活动规律和创造创新能力开发的崭新学科——创造学。它不仅揭开了人类创造活动的神秘面纱，还以特殊的魅力激发出人们创造创新的欲望，使创造创新能力得到神奇般的提高。创造学在美国的传播，促进了美国科学技术的迅猛发展；创造学在日本的普及，造就了 600 万如痴如醉的发明迷，成了日本经济腾飞的推进器；创造学在中国的推广，虽然还不到 30 年，就已经显示出巨大的威力，它已经成为企业开发创造创新能力的首选课程，成为各级学校开展创造教育、

素质教育的主要理论依据和方法宝库。

为了提高中国企业的创新能力，发挥创造学理论在自主创新中的特殊作用，在中国创造学会理事长万钢教授，中国创造学会的创始人、著名创造学家袁张度教授和中国创造学会秘书处的大力支持和帮助下，在广东省创造学会筹备委员会各位同仁的共同努力下，我们根据目前企业自主创新的实际需求，针对在创新活动中遇到的实际困难，策划、组织和编写了这套丛书。

本丛书的目的在于：向中国企业界提供一套体例新颖、内容科学、结构完整、案例丰富、具体实用、深入浅出的企业创新通用读本和教材，重点解决怎样自主创新的实际问题，成为实现自主创新战略的宣传队、播种机、推进器和工具库，为推动企业的自主创新尽微薄之力。我们特别注重的是该丛书的新颖性、可读性、实用性和可操作性，努力使读者通过学习和实践，破除创新的神秘感，坚定自主创新的信心，增强创新意识，培育创新精神，提高创新思维能力，掌握创新技法，把创造学的理论用到技术创新、营销创新、品牌创新、战略管理创新、组织管理创新、人力资源管理创新、心理与行为创新、文化创新和教育创新之中，使中国的企业家、专业技术人员、管理人员以及基层员工都真正乐于创新、敢于创新和善于创新，成为提高企业创新能力和核心竞争力的主力军。

本丛书以创新为主导，无论是内容、结构，还是实用性等方面，相信会受到高等院校工科、经管、商贸等相关专业师生的欢迎。

丛书的编写和出版得到许多领导和朋友的大力支持。万钢理事长在百忙中为丛书作序；袁张度教授向我们提出许多有益的建议；年逾古稀的江苏大学吴守一教授亲自审阅了部分书稿并提出重要的修改意见；中国创造学会秘书处给我们许多支持；佛山市青年企业家协会特地组织部分企业家与丛书作者会面，对丛书的编写提纲提出非常宝贵的意见；中山大学出版社叶侨健社长、蔡浩然总编、文科编辑室刘学谦主任以及各位责任编辑自始至终都十分重视丛书的出版并付出了辛勤的劳动；广东省企业家协会、广州市国税局等也给予了各种形式的支持，借此机会一并致谢。

虽然我们力求让每一位读者开卷有益、各有所得，但是由于我们对自主创新的研究还很不够，水平有限，丛书必有不足之处，敬请有关专家和广大读者不吝赐教。

中国创造学会“现代企业自主创新”丛书编委会
2006年10月31日

前言 9

Preface

从管理实践的角度对人类社会的发展进行概括性的分段，人们认为 20 世纪 50—60 年代是讲求管理效率的时期，70—80 年代是重视质量管理的时期，80—90 年代追求的是“弹性工作制”，进入 21 世纪后则进入了一个创新的时代。在经过了加入世界贸易组织五年的历练和全球一体化浪潮的洗礼后的今天，我国的企业及其管理者们无不深刻地感受到自主创新的重要性、迫切性——不创新就死亡！企业在当今的创新时代，不能适应自主创新的潮流，就必将被创新时代淘汰。

按照经济学家约瑟夫·熊彼特的观点，当出现一种技术性的转变，导致一种新的产品诞生时，它是一种“发明”；当这种技术转变与一种商业过程紧密联系起来而引起变革时，才被称为“创新”。因此，创新的实质是技术领域和商业领域的结合，具有企业或公司化的特点。正是在这个意义上，为了保证企业创新的成功，企业创新行为应当而且必须纳入企业管理活动之中，尤其是纳入战略管理活动之中，从而对企业的战略管理提出了“创新”的要求。

企业战略管理的创新，不是对现有的战略管理认识的颠覆，而是在对现有战略管理认识批判性继承的基础上，形成新的认识，构造一个不同于传统的以战略规划为出发点的战略管理知识体系。当这个战略管理知识体系被运用于企业战略管理活动中时，企业的战略管理将会被本书视为实现了某种程度的战略管理创新。按照这一观点，本书根据战略管理知识体系的逻辑性要求，将全书分为七章，介绍与企业战略管理创新密切相关的战略管理知识，形成一种具有自身特色的知识体系，从而实现本书在战略管理方面一定程度的创新。

战略思维对战略观念形成发挥着较大的潜在的影响，战略观念则是战略思维的具体化的表现形式。思维决定观念，观念指导管理者的行为。本书在第一章和第二章中，讨论了战略管理及其所需要的战略思维。战略思维是战略管理观念形成的基础，不同的战略思维会形成不同的战略管理观念，不同的战略管理观念指导下会形成不同的战略管理模式。所以，战略管理模式在现实生活中

呈现出多元化的状况。对于企业而言，战略管理的思维、观念和模式，只有合适的，没有唯一的。在某种战略管理观念指导下的战略管理者的战略管理行为才是关键的。

随着战略管理观念的确定，战略管理进入分析阶段，包括企业战略环境、企业战略能力、企业战略目标和分析等方面。这阶段将为战略管理模式的选择和实施提供依据。通过对内外部环境分析，企业将谨慎地选择适合自己的战略类型，确保战略的适应性并确定清晰的战略定位。这部分内容在本书的第三章、第四章中介绍。

战略制定以后，战略管理的关键就是战略的实施。战略实施的成效取决于战略管理的执行力，对战略管理效果的理解与认识则由战略管理评价来完成。本书的第六章和第七章讨论了这些内容。最后，本书讨论了战略管理运用于企业管理中目前人们较为关注的一些领域的情况。

战略管理的创新是不可能离开战略管理学家和战略管理者所取得的研究成果基础来进行的。因此，本书是在吸收前人已取得的成果基础上，实现自己的创新。如在知识结构体系上的安排，在内容上的选择，在战略管理的思维模式及管理者的角色定位、战略执行力的形成与管理及战略管理特别领域的介绍，等等。本书的主要目的是帮助企业战略管理者建立一种真正意义上的战略思维方式以及适合企业自身的战略管理观念，在应对复杂的环境变化中，通过选择正确的方法与工具，做出准确的战略决策，从而保持自己的竞争优势，使公司走一条持续发展的道路。

本书的特点首先是遵循了“是什么？为什么？如何做？”的与战略管理实践相匹配的写作思路。在写作过程中，本书的每一章节的内容都先将概念说透，即讲清楚是什么；其次，介绍该知识点所包含的内容，说明为什么；再次，分析其中的原理的适用条件、范围及使用的依据，即如何做；原理讲清了，适用条件说明了，最后重点介绍如何去做，给读者提供可供选择的方法、工具。这种安排不同于一般战略管理类的著作只谈理论，至于理论如何拿来用，还需读者自己探讨的写法。将原理融入实际的操作中，提供可行的方法与工具，是本书的特色之一，也是本书的创新点所在。

其次，本书对于战略实施后，如何控制、评价战略实施的成果，检验企业战略的实施成果与战略目标是否一致的问题，讨论了创新的战略控制和评价的手段，如平衡计分卡在战略评价中的使用，力求更好地促进战略管理沿着既定的轨道实施，并最终保证战略从思维到实施的过程形成一个完整、科学的体系。

最后，与现行的战略管理著作不同，在本书的第七章中，重点讨论了企业

战略管理的新领域，如企业变革、购并、风险与危机、转型等特别领域，因此战略管理理论被极大地丰富了并赋予了新的内容。对这些领域的研究，有利于加深我们对战略管理的理解和从独特的视觉发现战略管理的延伸和发展。

本书在写作过程中大量地借鉴和吸收了前人的研究成果和战略管理实践成果，没有这些成果的借鉴、吸收与启发，战略管理的哪怕极小的所谓“创新”都是不可能实现的。因此，作者对这些成果的创造者表示衷心的感谢与谢意，对其相关的成果均以参考文献的形式列在书后。一部书的写作，不论其署名方式如何，都是一个集体的劳动成果。本书虽然数易其稿，但在本书初稿的写作中，罗昊弘、毛幼林、陈婷、孔美多、王玲利、章新芽等人参与其中，付出了辛勤劳动，做出了重要的贡献。

本书在写作过程中，得到了中国创造学会的周道生教授、周琳副教授和赵敬明、许伯桐等老师，以及中山大学出版社的刘学谦和李海东编辑的大力支持。与此同时，中山大学出版社、中国创造学会、广东省企业发展研究专家工作委员会也对本书的完成提供了大力支持。在此，本书作者对为本书的完成提供支持和帮助的组织和个人表示衷心的感谢！

本书的写作与完成，是本人对战略管理领域知识的学习和体会的阶段性的总结，既有对前人的成果和经验的吸收，也有个人的学习体会。因本人学习能力和认识水平以及本书篇幅所限，面对战略管理领域知识的博大精深和战略管理实践的快速发展，本书内容难免挂一漏万，错漏之处亦难以避免。因此作者诚恳地请接触到本书的专家、同行和读者们对本书提出宝贵意见，共同为战略管理领域的发展做出贡献。在此谨致谢意。本人的 E-mail: hhhxs780@sohu.com。

作 者
2007 年 1 月

目录 Contents

第一章 战略管理创新的关键：战略思维与管理者

第一节 企业战略与战略管理	(2)
一、企业战略的性质	(2)
二、企业战略管理的性质	(6)
三、企业战略管理的构成要素	(8)
第二节 企业战略管理思维	(11)
一、企业战略管理思维的定义	(11)
二、企业战略管理思维模式	(18)
三、传统思维与战略管理的创新思维比较	(25)
第三节 企业战略管理的基本框架和步骤	(26)
一、战略管理理论的基本构架	(26)
二、综合战略管理模型	(27)
三、管理的职能与企业战略管理的关系	(33)
四、战略管理的层次	(34)
第四节 企业战略管理中管理者的角色定位	(38)
一、企业的战略管理者	(38)
二、管理者的战略思考逻辑	(42)
三、企业战略管理方式	(44)

四、管理者在战略管理过程中的角色 (46)

第二章 观念创新决定行为创新：战略管理观念与模式

第一节 价值创造观念指导下的战略管理	(56)
一、战略成本管理	(57)
二、顾客价值创造	(60)
第二节 企业直觉观念指导下的战略管理	(65)
一、企业直觉与直觉决策	(66)
二、直觉观念与战略管理	(67)
第三节 商业道德观念指导下的战略管理	(70)
一、企业商业道德	(71)
二、商业道德与战略管理	(73)
第四节 系统观念指导下的战略管理	(77)
一、系统战略思维	(78)
二、系统观念与战略管理	(80)
第五节 企业核心能力观念指导下的战略管理	(83)
一、企业核心能力	(84)
二、企业核心能力观念与战略管理	(86)
三、结语	(89)
第六节 战略管理模式	(89)
一、战略制定阶段	(90)
二、战略实施阶段	(92)
三、战略评估阶段	(92)

第三章 谋定而后动：战略管理分析

第一节 企业战略环境分析	(96)
一、企业战略环境的构成	(96)
二、企业宏观环境的构成	(97)
三、行业发展与企业战略	(107)
四、企业的微观环境	(112)
第二节 企业战略能力分析	(115)
一、战略能力分析的内容	(116)
二、资源能力分析	(117)
三、价值链分析	(121)

四、核心能力分析	(123)
第三节 企业战略目标与风险分析	(125)
一、企业战略目标分析	(125)
二、企业战略风险分析	(129)
三、针对不同的战略目标确定风险评估重点	(135)

第四章 工欲善必先利其器：企业战略类型与选择

第一节 企业战略的基本类型	(140)
一、按战略的态势分	(140)
二、按战略的层次分	(146)
三、红海战略和蓝海战略	(148)
第二节 企业战略适用性分析	(149)
一、稳定型战略的适用性	(149)
二、增长型战略的适用性	(152)
三、紧缩型战略的适用性	(154)
四、混合战略的适用性	(157)
第三节 企业战略选择方法分析	(157)
一、战略选择的影响因素	(157)
二、战略选择方法	(159)

第五章 谋而无动万事空：战略实施管理与执行力

第一节 企业战略执行力的形成	(180)
一、执行力与执行文化	(180)
二、战略与执行力	(183)
三、构造有效的执行支持系统	(186)
第二节 企业战略的组织管理与执行力	(189)
一、企业战略的组织管理	(189)
二、企业的组织管理与战略执行力的关键点	(190)
三、企业组织管理对战略执行力的作用	(195)
第三节 企业战略的信息管理与执行力	(196)
一、战略的信息管理中的相关概念	(196)
二、信息管理对企业战略执行力的影响	(198)
三、信息管理的工具——战略信息管理系统	(199)
第四节 企业战略的人力资源管理与执行力	(203)

一、企业战略的人力资源管理与执行力	(203)
二、在战略过程中实施战略的人力资源管理	(206)
三、企业的生命周期理论与人力资源战略管理	(208)
第五节 企业战略的财务管理与执行力	(212)
一、战略财务管理的产生	(212)
二、企业战略实施的财务管理与执行力	(212)
三、提高企业战略实施财务管理的执行力	(214)
第六节 企业战略的技术管理与执行力	(219)
一、生产技术管理与企业战略执行力	(219)
二、技术生命周期对战略执行过程的影响	(222)

第六章 以规矩定方圆：企业战略控制与评价创新

第一节 企业战略控制	(230)
一、企业战略需要控制	(230)
二、战略控制过程的一般模式	(233)
三、企业战略控制的关键点	(238)
四、企业战略控制的方法	(240)
第二节 企业战略评价	(244)
一、战略评价过程的一般模式	(245)
二、战略评价的基本框架	(249)
三、三种较为成熟的战略评价模型	(251)
第三节 企业战略评价的重要方法——平衡记分卡	(255)
一、平衡记分卡的由来	(256)
二、什么是平衡记分卡	(256)
三、平衡记分卡战略控制的四个管理程序	(260)
四、平衡记分卡绩效管理的关键——构建因果关系链	(262)
五、关于实施平衡记分卡的几点补充	(264)

第七章 因势利导则事半功倍：企业战略管理特别领域

第一节 中小企业的战略管理	(270)
一、中小企业的战略管理思维	(271)
二、中小企业创立的战略思维	(272)
三、商业计划书的撰写	(278)
四、中小企业战略制定和管理的方法和工具	(281)

第二节 企业转型战略管理	(281)
一、为什么要转型	(281)
二、转型的风险	(282)
三、不同的企业转型的方式	(283)
四、企业如何实现成功的转型	(284)
第三节 企业风险与危机战略管理	(286)
一、风险与危机	(287)
二、风险与危机管理	(290)
三、风险与危机的战略管理	(290)
第四节 企业购并战略管理	(296)
一、企业购并的内涵和类型	(296)
二、企业购并的意义	(297)
三、企业购并流程	(298)
四、企业购并的战略管理	(299)
五、如何有效执行新企业的战略	(300)
第五节 企业变革战略管理	(303)
一、变革及其意义	(303)
二、变革的类型	(304)
三、变革的时机与方法	(306)
四、变革需要具备的条件	(308)
第六节 企业国际化战略	(311)
一、企业国际化的概念	(311)
二、企业国际化战略需求分析	(312)
三、企业实施国际化战略的条件	(313)
四、企业国际化战略的方式	(315)
五、企业实施国际化战略应该注意的问题	(316)
参考文献	(322)