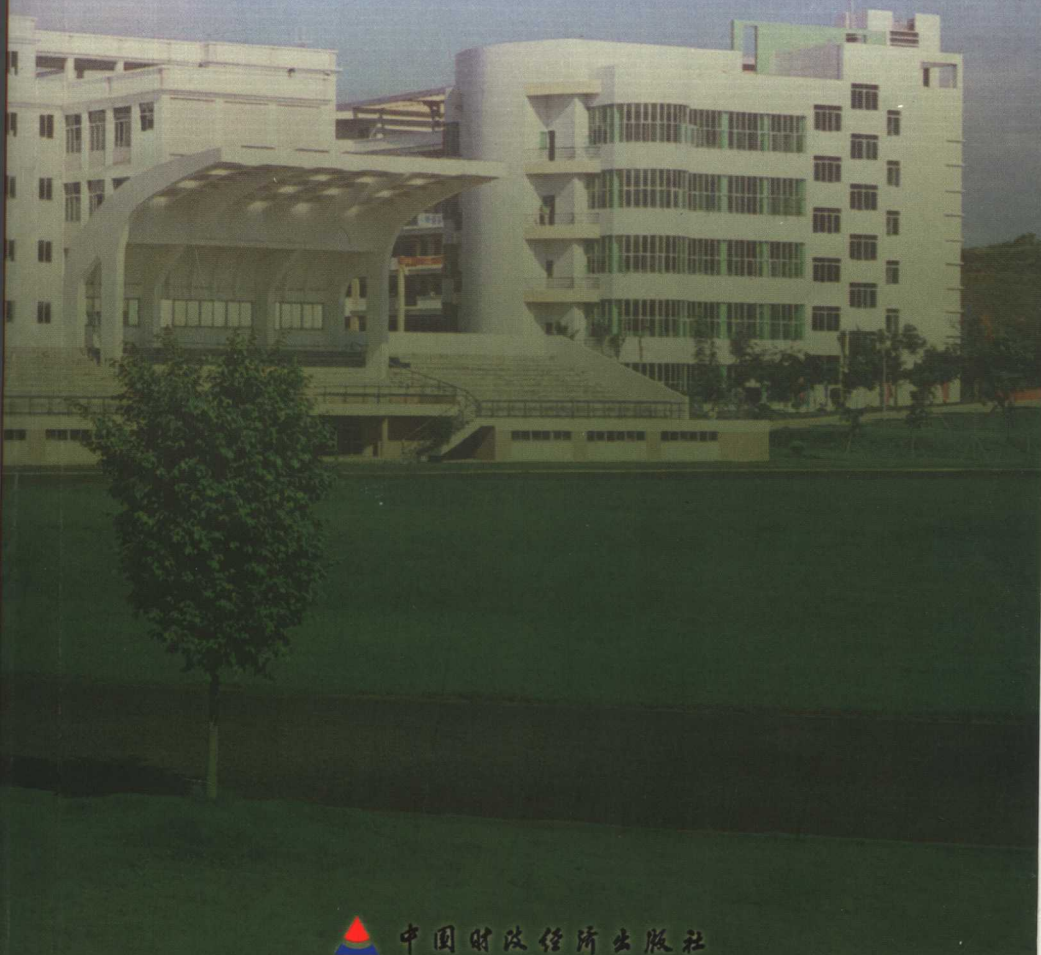


Qiyè Zhānlüè Guǎnli

□郭松克 肖 飞 等著

企业战略管理



中国财政经济出版社

企 业 战 略 管 理

郭松克 肖飞 等著

中国财政经济出版社

教
书
同

文
量
的
行

参

先

莫

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理 / 郭松克等著. —北京: 中国财政经济出版社, 2006.11

ISBN 7-5005-9428-3

I. 企… II. 郭… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 122289 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 9.625 印张 194 000 字

2006 年 11 月第 1 版 2006 年 11 月北京第 1 次印刷

印数: 1—3 000 定价: 23.00 元

ISBN 7-5005-9428-3 / F·8182

(图书出现印装问题, 本社负责调换)



郭松克 1957年6月生,河南洛阳人,1983年7月毕业于中南财经大学会计系。现任广州大学松田学院科研处处长、管理学系主任、岭南营销管理研究所所长。受聘担任中国管理科学研究院特约研究员、中国营销学会常务理事、上海华顿经济研究所特约研究员、中国新纺集团独立董事、北京靓彩呈高科技发展有限公司高级投资顾问等职。主要研究方向:企业战略管理、企业投资管理及市场营销管理。



肖飞 1962年6月生于湖北天门,副教授。现任广州大学松田学院岭南营销管理研究所副所长、管理学系市场营销教研室主任。主编《新编市场营销学教程》等教材两部,参编普通高等教育、“十五”国家级规划教材《农业企业经营管理学》等教材六部,发表论文数十篇。



申文青 1977 年生于河南省洛阳市，经济学硕士，毕业于白俄罗斯国立大学经济学系经济管理专业。现任广州大学松田学院管理学系副主任。在校讲授《市场营销学》、《财政与金融》、《公共关系学》、《管理学原理》、《基础俄语》等课程。发表的学术论文主要有：《俄罗斯采用“休克疗法”启动经济转轨的原因》、《对俄罗斯 1992—2000 年间经济转轨特点的研究》等。



王峻 1968 年 7 月生，浙江嵊州人。1991 年毕业于哈尔滨工业大学，1994 年获电子科技大学 MBA 学位。曾担任广东科龙电器股份有限公司咨询顾问，现任广州大学松田学院岭南营销管理研究所副研究员，扬州智创管理咨询公司董事。

前 言

十年前读过的一篇文章，现在仍记忆犹新……

1912年4月14日，这是英国皇家邮轮泰坦尼克号远航的第5天。这天天气晴朗，柔风轻拂，夜晚繁星点点，海水平静。长269米，宽28米，重达53800吨，高逾11层楼的豪华邮轮满载着兴奋不已的人们朝纽约进发。该船装有当时最先进的无线电电报系统，设置的瞭望塔可以清晰观察到几十海里以外的情景。当天观察员曾先后向船长发出过5次冰山警告，而船长并未予以足够重视，只是下令微调了航向；运营经理布鲁斯·伊士曼则做出缩短一天时间到达纽约的决定。航船以22海里/小时的速度进发，突然“咚”的一声，惨剧发生了：邮轮开始迅速下沉，喊叫声中一切都那么惨烈，年轻的伙伴们做好了共赴黄泉的准备……这次海难共有1502名乘客及船员丧生。

泰坦尼克号沉没谁之过？现在企业之舟如何避免重蹈覆辙？为寻求问题的答案，我久久思索：市场如海，企业似舟，“风浪”无时不在，“冰山”无处不有，有的企业倾覆于旦夕，有的企业则扬帆高歌，成败之因不正蕴含于“船长”

的决策和指挥吗?

庆幸我结识了魏学柱先生。作为一个国有大型纺织企业——中国新纺集团公司的董事长,魏学柱经历了从计划经济到市场经济的体制嬗变的过程,经历了众多国企职工下岗的考验,经历了加入世界贸易组织后纺织行业遇到的世界性反倾销挑战,但企业却始终乘风破浪、曲折迂回、稳妥前进。该企业的战略管理过程为我奠定了写就此书的理论框架;该企业的长足发展形成了我写作此书的原动力。

庆幸我结识了马云珍先生。作为一个民营企业家、教育投资家,马云珍经历了小个体的劳作、小企业的运作、家族企业的创立和发展,经历了跨度较大的工贸企业经营向教育产业的转移。松田公司二十余年来虽有不少艰难险阻,但总体而言是步步胜算、一路凯歌。马先生为我客观上提供了一个企业战略管理研究的“样本”,同时也使我获取了充足的揣摩时间。

我主要从成功的企业中提取战略管理的精华(当然也参照失败企业的教训),目的就是为了给人们提供带有共性的东西——任何成功的企业必然是战略管理规范的企业。

本书共分六章,设计了16个专题。整书的思路是按企业战略管理的常规过程展开的。为便于理解和沟通,各章均附有案例和阅读材料,其中有些专题中还有少量的“小链接”。本书虽为理论性作品,但其篇章结构却走了教材编撰之路,特别是案例的讨论,使其更具有群聚性、互动性。所以,该书既可供研究人员、企业管理者参阅,也可供各类高等院校相关专业选做教材。

由于我们水平所限，该书不免有疏漏和引发争议之处，
欢迎各界有识之士批评、斧正、教诲。

作 者

2006 年 8 月于广州大学松田学院
岭南营销管理研究所

目 录

第一章 企业战略管理概论.....	(1)
第一节 企业战略管理的意义.....	(1)
第二节 企业战略特征及管理内涵.....	(12)
第三节 企业战略管理的层次.....	(15)
第四节 企业战略管理的过程.....	(17)
案例.....	(23)
阅读材料.....	(32)
第二章 战略分析.....	(37)
第一节 内部环境分析.....	(37)
第二节 外部环境分析.....	(53)
案例.....	(82)
阅读材料.....	(91)
第三章 企业战略制定.....	(100)
第一节 企业整体战略制定.....	(100)
第二节 企业基本竞争战略.....	(125)

案例·····	(137)
阅读材料·····	(146)
第四章 企业战略选择·····	(154)
第一节 企业战略评估·····	(154)
第二节 风险与回报分析·····	(165)
案例·····	(174)
阅读材料·····	(180)
第五章 企业战略实施·····	(186)
第一节 组织结构与战略的匹配·····	(186)
第二节 人力资源与战略的匹配·····	(205)
第三节 组织文化与战略的匹配·····	(222)
案例·····	(238)
阅读材料·····	(241)
第六章 企业战略控制·····	(246)
第一节 企业控制系统的内容·····	(246)
第二节 企业战略控制的方法·····	(248)
第三节 企业战略变化的管理·····	(262)
案例·····	(270)
阅读材料·····	(278)
参考书目·····	(295)
后 记·····	(297)

第一章 企业战略管理概论

企业战略管理是企业明确主攻方向和提高执行力的完美组合。企业战略的特征表现为纲领性规划、完备基础、作用广泛、依赖依托、充满风险、利益期望和着眼长远等方面，而战略管理的内涵则是一个包括战略的形成、制定、评价和控制的系统过程，即战略规划和战略实施的有机结合。战略管理划分为三个层次，即公司战略管理层次、竞争战略管理层次、职能战略管理层次。战略管理过程大体分为战略分析、战略选择、战略实施、战略控制四个相互关联的阶段，而战略管理的意义则渗透于战略管理的全过程中，并启示管理者必须对战略问题予以高度重视。

第一节 企业战略管理的意义

是战略制定重要，还是战略执行重要？是明确大方向重要，还是关注细节重要？这一问题长期以来都是人们关于战略问题争论的焦点。科学、辩证地回答这一问题涉及到对

战略管理意义的准确理解。为使复杂的论争明晰化、谨以下述实例作为引子：

2006年中国商业技师协会市场营销专业委员会，在对全国市场营销经理进行资格认证测试时，出了一道耐人寻味的分析题。这道分析题由不同的两种观点构成，同时提出主要回答的问题。为便于我们的讨论，下面仅摘其要：

第一部分，是泰康人寿保险有限公司董事长兼 CEO 陈东升关于战略的文章节选——

自古以来，将军决战，运筹帷幄，总是不离沙场的。然而，自古“名将如美人，人间不许见白头”，不是每个将军都能够有机会在白发萧萧之际指点江山的。沙场百战，能够时时感悟并把握中间所潜藏着的危机的将军，才可能笑到最后。

商场决战虽非沙场点兵，却一样有刀光剑影，时时潜藏着兵败市场的危机。我们经历了高速经济增长和财富积累，也不断面对各种经济政治和社会结构的重整和冲击；当我们畅饮着市场成功的美酒之时，同样也不免为无数企业家的折戟沉沙而扼腕叹息。市场造就了企业家，无数成功企业家的辉煌也塑造了繁荣的日子，但回首望去，创业者呕心沥血打造出的企业几年间烟消云散；同一家集团的下属企业成为竞争敌手，内耗严重；错误进入某市场领域造成公司动荡，大面积裁员——诸如此类的事件每一天都在市场上演。然而，可惜了前人的付出，虽然失败的教训往往比成功的经验更为珍贵，后来者却总是难以从前人的教训中学到什么。昔日曾叱

咤一时的商场勇将如今又有几个仍笑傲江湖？

市场决战，是谁在决战？当然首先就是企业家的决战。中国的国有企业家自有其先天体制上的困惑；民营企业也有其胸中挥之不去的痛。中国的企业家，谁不曾有过同样的困惑：管理是一条没有航标的河流，该如何避免在其中沉没？于是，企业家们不能不谈战略了，这是方向的问题，这里有的是教训。企业家的决战，说到底是战略的决战。

战略是什么？战略就是一颗北斗星。同样一颗北斗星，有人懂，有人装懂，有人似懂非懂。真正学会了看北斗，也不见得多有用，但如果没有学会看北斗，踏入歧途是必然的。环顾周围企业的成败得失，成功在哪里，失败又在哪里？往往就是在战略！没有战略就没有前进的方向，也无法明了前进路上的雷区；没有战略，也往往无从谈有效的组织和管理，更不用说高效的公司治理！

当前的中国企业，说到战略、说到公司治理，有相当部分依然处于比较初级的状态。单说作为第一层次的董事会吧，有多少是徒有其形？且不说一股独大的国企，就是所谓产权相对清晰的民企，董事会未能正确选择团队成员，未能在内部达成有效沟通，更无从谈科学管理与成功管理的例子，也比比皆是。在这种情况下，董事会如何清醒预见经营管理中的种种不测？如何在未蹈险地之前，就清楚意识到危险的来临，从而把企业引上发展坦途？

企业如此，为企业提供建议的咨询公司呢？大量的咨询公司背后，其实是无数失败的个案，我们是否能够比客户更加先知先觉，给客户一个成功的规划？是否能够帮助客户远离危险？这往往不仅需要企业家般的战略思考，更需要具备指点迷津、拨云见日的卓越见识。

正所谓将军决战岂止在战场！企业家决战，岂止在商场！哈佛大学教授迈克尔·波特说过：一些 CEO 声称，世界变得太快，他们的公司难以有长期战略。但我说，恰是这样的世界，战略比以往更重要。沙场对决，惟勇而已；运筹帷幄，心中拥有北斗星，方能决胜千里！

第二部分，是系统工程学博士、美国斯坦福大学博士后、中国人民大学客座教授张文中在 2004 年 11 月与《团队》杂志记者的交流谈话——

《团队》杂志社记者：大家都知道物美上市了，表现还很不错，但是听说你还是执著地关注物美内部执行力的问题。是不是受到杰克·韦尔奇的影响？

张文中：今年 6 月，我在上海国际会议中心“杰克·韦尔奇与中国企业领袖高峰论坛”上，我问韦尔奇，战略和执行哪一点更重要？他回答说：“战略不过是一张纸而已，如果没有出色的执行，战略是没有用的。”物美现在的表现的确不错，但是作为董事长来看，这还远远不够，这只是万里长征的第一步。调查发现，制约物美发展的不是外部条件，而在于内部管理，而内部管理的核心问题在于执行力到底怎么样。这个问题我们早

就在抓，只是现在把它提升到一个更高的战略层面上了。当然，韦尔奇的话也非常有道理。事实证明，执行力不强对物美发展形成的制约已日益突出，能不能很好地提升执行力已成为关系到物美能否再上新台阶的重要问题。

《团队》杂志记者：应该不只是物美，中国企业普遍都存在执行力不强的问题吧，你认为是什么原因：

张文中：别的企业我不是很了解，就物美来讲，从深层次看，执行力不强原因很多：

首先是观念上轻视细节。我们有很多干部员工不乏做大事的雄心，却常常缺少把小事做好的恒心。殊不知，细节的好坏往往决定一件事的成败，一屋不扫何以扫天下，不做小事何以成大事。

长期以来，我们在思想上对小事重视不够，没有认识到细节决定成败，更没有认识到执行力关乎企业的兴衰。执行力不足影响细节，细节做不好影响做事的成效。做事不成功影响竞争力，竞争力不强影响企业的兴衰，就是这么一个简单的道理。其实小事做不好，细节做不到位，个人就得不到进步，企业就不可能有发展。

其次是因为责任感不强，站位靠后，标准不高，得过且过。例如，在店面清洁这个最基本的要求上，我们的大卖场、综合超市、便利超市的店铺都存在问题。根本原因还是责任心不强，标准不高。有些事店长布置了，既不督促，也不检查，办事人员敷衍了事，认为差不多就行了，这样办事怎么可能有执行力？

针对第一部分提出的主要问题是：

第一，列举能反映陈东升观点的经验或实例，并对其进行分析。

第二，运用你的理论依据和实际分析，对陈东升的观点的理论假设进行批判。

针对第二部分提出的主要问题是：

第一，对张文中思想观点进行理论解释和分析，指出其思想观点的理论假设。

第二，列举不能反映张文中的思想观点的经验或实例，并对所列举的经验或实例进行理论解释和分析，说明理论假设。

第三，对张文中思想观点的理论假设进行批判。

关于这一份试题的答案自然是智者见智、仁者见仁。举例不胜数，见解五花八门。考试后经与被辅导学员的交谈，将其有代表性的答案综合如下：

关于第一部分提出的两个问题大家认为：

陈东升认为，企业作为在多变的经济活动环境中求生存和发展的实体，需要制定战略，指导企业朝一个确定的方向发展，战略对企业的组织和管理起决定性作用。同时他又认为，战略能使企业预见管理中的不测，能使企业避开可以预见的风险。

陈东升的这种观点有其合理性。企业如果缺乏一个高清晰的发展战略，就不能够制定出针对企业具有实际操作意义的操作流程，包括决策流程和业务流程，从而也不能获得较为理想的收益，以加强自身的核心竞争实力。因此，战略对

于企业的长远发展至关重要。他的战略观点同时反映了他比较重视企业的宏观管理，认为企业的战略更重要，而在一定程度上忽视对企业的微观管理，或者说忽视了战略的执行问题。

从他对战略的比喻中可以发现，他比较强调企业发展方向的固定性，认为企业应该朝一个方向发展，这对于处在经济全球化和错综复杂的外部竞争环境中的企业来讲，就具有其局限性。

陈东升认为企业的战略更为重要。然而现实中却存在着这样的情况，即两个企业具有相同的战略，但最后的结果却存在很大的差距。比如联想和长城这两个企业大的发展方向都是电脑，而且长城做电脑比联想还早，然而两个企业现在的状况却完全不一样，联想已成为 PC 的老大。再例如沃尔玛和意马克，两个都是做物流和做连锁店，意马克做得比沃尔玛还早，结果沃尔玛现在是世界第一，而意马克在做破产保护，结果完全不一样。因此，企业战略并不是在任何时候都绝对的比执行力重要。

对于陈东升的战略观点，我们认为存在一些不合理的地方，其中最重要的一点就是：企业的战略固然重要，然而我们需要的决不是一个“死”的战略。企业要想让自己的大船乘风破浪，快速前行，把握航向是最重要的，然而这个航向也决不是固定不变的，企业应该根据自身的发展和外部环境适时地调整自己的战略方向。战略管理大师迈克尔·波特认为，战略的本质是抉择、权衡和各适其位。企业不应固守在一个阵地上，战略的一部分不可或缺的内容是你必须抛弃一