

遵循组织战略 成就卓越企业

STRATEGIC 战略管理 MANAGEMENT

王义高◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

A Book of Organization Strategic management

一本有关组织战略管理的专著

遵循组织战略，成就卓越企业

战略管理

STRATEGIC MANAGEMENT

王义高 著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/王义高著. —北京: 中国经济出版社, 2006.12
ISBN 7-5017-7703-9

I. 战… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 144931 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 张淑玲 (13910084005)

E-mail: zsl8838@sina.com

责任印制: 石星岳

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 787×980 (mm) 1/16 印 张: 25.75 字 数: 462 千字

版 次: 2006 年 12 月第 1 版 印 次: 2006 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-7703-9/F·6410 定 价: 45.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: (010)68359418 68319282



作者简介

王义高，湖南省长沙市人，现任湖南省政协委员，浏阳市政协副主席。他长期从事战略管理、市场营销和公共决策理论方面的研究。

责任编辑/张淑玲
封面设计/白长江

中国古代军事战略家孙子的思想

知己知彼，百战不殆；

不知彼而知己，一胜一负；

不知彼，不知己，每战必殆。

——战略是关于战争的艺术和部署

中国著名经济学家田国强教授对王义高撰写的 《战略管理》一书出版发行给予的评价

经济学和管理学是两门独立的学科，它们具有不同的研究对象，自 1895 年的京师大学堂首开中国经济学教育先河以来，经济学的严谨和近乎完美的逻辑推理过程被越来越多中国经济学家所接受和运用。与经济学相比，管理学的确被弱化了，这是因为中国政府在计划经济时期长期奉行“大经济，小管理”，所有企业都按计划指令办事，所以根本不需要管理学家。随着市场经济的转型，企业取代了政府成为了经济组织进行有效的资源配置的主体，因此寻求有效的管理是企业生死攸关的问题。王义高教授撰写的《战略管理》一书的出版，使我们有了一丝的安慰。战略管理在中国将成为一门独立的学科而不会是经济学的一个分支。王义高教授能够在大学商学院以外的工作岗位上与我们一道从事着企业管理的研究和知识创造，他完成这部著作是非常不容易的，因此我希望企业和管理学者能认真阅读该书。

如果商学院不能创造管理学知识，我们拿什么来武装企业家的头脑，当王义高教授把《战略管理》一书在出版前送给我时，我认为关心企业的发展应该成为管理学院的重要任务。经济学家对企业行为有时是无法进行直接解释的，管理学具有自己学科明确的定义，并不需要经济学家来包办企业管理的方方面面，企业家应该以学习企业管理为主，而不是成为一个“准经济学家”。但当中国市场上到处充斥着以所谓咨询的名义的“伪管理学”贩卖给企业的时候，我充分肯定和赞赏王义高教授在管理学领域所作的努力，并希望本书能够引起企业家的重视。

美国明尼苏达大学经济学博士 田国强
上海财经大学经济学院院长

2006 年 11 月 18 日于上海财经大学

田国强资料背景：

田国强：湖北省公安县人，华中理工大学数学硕士，1987 年在美国明尼苏达大学获得经济学博士学位，其博士论文获得全美斯隆博士论文奖。1987~1990 年任教于美国德克萨斯 A&M 大学经济系，1991 年升为副教授并获得终身教职（tenure），1995 年晋升为终身正教授。现为中国上海财经大学经济学院院长。

田国强教授还是中国长江讲座教授，香港科技大学、华中科技大学、西北大学等学校的兼职教授，曾任清华大学特聘讲席教授。在 1990~2000 年全球著名的 1000 名经济学家的出版物于被引用次数分别居 282 位和 504 位，在华人经济学家中排名第 4 位和第 6 位，是全球最有影响的经济学家之一。列入 2003 年由英国 Edward Elgar 出版社出版、英国著名经济学术史专家 Mark Blaug 和 Howard Vane 根据社会科学文献引证索引所收录的全世界最有影响的 700 多名经济学家《经济家名人录》（《Who is Who in Economics》）。被《华尔街电讯》在 2006 年列为中国大陆十大最有影响力的经济学家。

田国强还担任过中国留美经济学会会长（1991~1992），英文版《中国经济评论》（China Economic Review）的共同主编，以及许多经济学学术刊物的主编。

前 言

物质方面的直接浪费，人们是可以看到和感觉得到的。但人们并不熟悉由于低效率或指挥不当而造成的浪费。对于这些浪费，人们既看不到，又摸不到。所以泰勒说：“所有的日常活动中不注意效率的行为都在使整个国家资源遭受巨大损失，而补救低效能的办法不在于寻求某些出众或是非凡的人，而在于科学的管理。”提出这个观念的人正是被西方管理界誉为“科学管理之父”的弗雷德里克·泰勒（Frederick W. Taylor），尽管我们今天的管理远离了泰勒，但他的话仍然具有现代的意义。令中国企业家感到困惑的是，他们对管理中的许多问题至今仍然模糊不清，这不得不使我们感到中国管理学家没有能尽自己的责任来帮助企业解开困惑他们的谜团。尽管当今中国的经济学家以强有力的声音在指导着企业的发展，然而管理学更能直观地解释企业内部事物的因果关系，使企业能够获得效率。

中国 28 年来的改革开放解决了许多千百年来无法解决的效率问题，中国经济在全球化和技术创新的推动下，迎来了飞速发展，已经没有任何企业可以游离于市场竞争之外，公司顺从达尔文进化论的观点“适者生存，物竞天择”的市场经济规律去发展。唯一掌握在企业家手中的武器就是武装自己的头脑，丰富管理学的知识。

现代企业的商业模式创新产生了英特尔、辉瑞、丰田、理光、沃尔玛和戴尔电脑一类的公司，全球化的概念把世界资源看成了企业可以获取的资源，而不管这些资源地处长何方。旧的业务消失了，新的营运模式取代了传统市场，许多公司得到了新的发展机遇，而有的受到了威胁，无论是世界还是中国，管理正发生着难以置信的变化。今天的企业为社会创造了比以往更多的巨大财富。随着财富的增加，人们对企业的要求也随之发生了变化。市场经济发展得出的最新成果是，企业不仅是财富生产的主体，而且是分配财富最有效率的组织形

式。这是因为，企业为解决就业、提供工资福利、人的尊严和丰富多彩的生活必需品方面成为了最理想的组织形式，因而在市场经济中企业的价值是无法替代的。学习管理的目的在于我们需要企业基业长存。作为管理学者，我们唯一能做的就是传播管理学的知识，总结企业成功与失败的经验，尽可能地不让企业家个人都以实践的方式去得到失败的教训。

不幸的是，中国的大学商学院、管理学院和从事管理学研究的学者并没有创造太多的现代管理学知识来武装企业家，许多企业家至今没有把管理知识看做是提高生产力的一种力量。正是这些因素促使我撰写这本《战略管理》的书。我力求为读者提供最新的管理学知识，因此本书有意省略了大多数书中常出现的论述，这需要读者参考其他作者的书籍来弥补本书的不足。

尽管《孙子兵法》对战略的运用已有千年之久，战略管理并没有使许多人熟悉，作为现代企业管理的思想传入中国，战略管理普遍应用在组织管理应用领域才不过十多年时间。我在国内外大企业和政府工作的经验告诉我，大多数组织既没有战略规划也没有企业使命感，究其根源不是这些组织不需要战略，实在是这些组织还不知道战略管理为何物，至今我们的企业家被许多问题所困惑。管理学作为一种组织力量对企业起着无法替代的作用，而战略管理是从事管理工作的必备技能。

有人会问，管理学到底给中国企业带来了什么经验？当中国的企业家把美国通用电气公司的前 CEO 杰克·韦尔奇奉若神灵的时候，他们是否知道，他们的企业不会超越 GE。但人们在发问是谁教会了韦尔奇，韦尔奇说他的思想来自于美国管理学家彼得·德鲁克，正是德鲁克对市场和投资的关系的深刻认识使韦尔奇获得了成功。中国的海尔公司的张瑞敏说，他的目标管理是照亮海尔的灯塔，而目标管理的理论正是来自于德鲁克。微软公司是否需要管理？当记者问到比尔·盖茨都读哪些经营管理的书籍，他答道：“除了彼得·德鲁克的书外，还有哪些书我可以看呢？”

由此可见，管理学家的思想对企业的成功影响是巨大的。令人费解的是，中国的企业家为什么不自己阅读管理学的书籍，学习管理学知识，直接请教管理学家，以此来获得管理企业的思想，而热衷于从成功企业家那里间接地学习

管理经验呢？诚然，成功经验是企业学习的标杆，但是处在竞争环境下的企业，只有做领先者和创新者才能获取较高的利润，跟随就已经说明自己的企业处于不利的地位。

我在国内外大型企业和上市公司工作了多年，亲历了新加坡 1997 年的金融风暴的全过程，亲眼目睹了商业和市场的变化一夜之间就可以扫荡那些昔日看上去还不错的企业。因此，企业要想获得成功，必须学会如何管理好企业。拥有知识的新一代企业家和管理工作者必须学会不断创新、激发员工的工作热情和管理一个整合型的组织，具有独立思考问题的能力。战略管理不是臆造的管理概念简单化相加，而是一套非常具体的行为和技术用以指导组织管理者思维分析、计划控制、寻找目标和维系组织健康成长的工具。没有系统学习过管理学知识的管理者和领导人，管理的成效是值得怀疑的，那些看上去无比正确的东西实际上是日后失败的根源。学习管理的成效本身就是对组织的巨大改建，创新理论的发明者哈佛大学教授熊彼特正是对企业的关注才总结出创新这个概念，他甚至说，没有企业也就没有经济学，也就没有创新的动力。因此，只有企业管理才能包含创新和保持创新的成就。

在当今中国，让人们学习管理学知识和我们传播管理学仍然是非常困难的，人们远没有像学习流行歌曲和购买足球彩票那样疯狂，管理学似乎被庸俗化了。明尼苏达大学卡尔森管理学院教授王一江说：“美国企业的一个重要的成功要素就是管理人员拥有系统的管理学知识和企业对管理的应用得当。”我们今天的现代管理学概念大部分来自以美国为主的西方国家，不只是以往泰勒的思想受到列宁的关注，德鲁克的思想影响韦尔奇、比尔·盖茨和张瑞敏，而现代管理学家西蒙、波特、科特勒和明茨伯格的思想影响了大多数管理学者。我国企业对管理工具的应用比较迟缓，甚至一个管理学名词如果要在企业中运用得当和形成共识恐怕也需要十年的工夫，这足以说明中国企业对管理的漠视。

本书是按大学商学院的在校学生、MBA 和 EMBA 管理学课程相配套的要求完成的，但更重要的是希望为企业家提供一种学习方法和补充企业管理的思想。管理学院和商学院是企业服务的，在学习管理学方面，除了按正规的教

学大纲教学外，还必须补充大量的管理学知识和案例分析才能更好地、系统地完成商学院的学业要求，本书力求为管理学院和商学院的学生和企业家讲述经营战略的制定和战略规划的过程，并给阅读本书的朋友介绍战略分析、计划、评价与实施的不同阶段以及各阶段许多有用的相关方法、模型和工具。在阅读本书的时候，读者可以了解公司的使命和目标，了解公司的生存和发展涉及的相关运营模式，以及现代公司正趋于逐步赋予的社会责任和环境要求。这些内容是商学院学生和企业终究无法回避的。因此，本书力求简单和直接地介绍最新的管理学知识，解决令企业家感到迷惑的和困扰企业的长期存在着的某些问题。我希望本书能够为从事管理的各级管理人员、企业家、大学管理学院和商学院的学生，以及其他读者贡献一份力量，并帮助他们取得更大成功。由于我的知识有限，可参阅的书籍不多，时间匆忙，难免给人以偏概全，井底之蛙和孤陋寡闻之感，书中的错误敬请读者予以原谅并来电指导。

作者：王义高

2006年11月18日于中国长沙

ylgaowang@hotmail.com

目 录

Contents

第一章 企业的性质和战略关系	(1)
第一节 企业的性质	(2)
1. 导言	(2)
2. 企业的演变	(3)
3. 企业的社会化发展	(7)
4. 市场经济的起源	(9)
5. 企业的价值需要重新认识	(11)
6. 企业家和董事会	(15)
7. 中国国有企业的性质	(21)
第二节 公司的权力斗争	(24)
1. 经理人控制公司的历史过程	(25)
2. 金融对企业控制的影响力	(28)
3. 股权制约的效应	(30)
4. 雇用惠普 CEO 需要多少酬金	(33)
第三节 战略管理的组成	(35)
1. 战略与价值链	(35)
2. 战略联盟	(37)
3. 钻石理论	(40)
4. 全球价值链的概念	(45)
5. 网络状产业链的概念	(53)
6. 全球化战略	(59)
7. 品牌管理战略	(63)
8. 管理层收购	(64)
9. 战略整合	(65)

第二章 战略管理	(66)
第一节 企业的战略选择	(67)
1. 导言	(67)
2. 战略管理	(67)
3. 战略制定与目标	(72)
4. 战略的发展	(73)
5. 什么是战略管理	(73)
6. 战略管理的来源	(74)
7. 管理中的战略规划	(78)
8. 战略管理的范围	(80)
9. 战略管理程序	(81)
10. 实践中的战略管理	(82)
11. 谁来制定战略	(82)
12. 战略管理的形成	(83)
13. 蓝色战略的比较	(84)
第二节 战略方法化的比较	(85)
1. 战略内容与战略表述形式	(86)
2. 战略扮演的角色	(87)
3. 战略在尝试中学习的意义	(88)
4. 战略的稳定性	(89)
5. 战略理论形成的对比	(91)
第三章 战略管理承担的任务	(92)
第一节 企业的使命	(93)
1. 导言	(93)
2. 企业的使命是什么	(94)
3. 企业的目标	(101)
4. 战略业务单位	(102)
5. 目标与战略的组织层次	(107)
第二节 公司股东	(108)
1. 股东的组成	(108)
2. 股东的权利	(109)
3. 股东的责任	(109)

4. 股东的核心特征	(111)
5. 董事会和经理的权利	(112)
6. 《萨班斯法案》对公司的影响	(113)
7. COSO 体系——深入公司内部的监管制度	(115)
8. 国企改革新思路: ESOP	(119)
第四章 战略管理分析	(126)
第一节 战略分析的内容	(127)
1. 导言	(127)
2. 环境审视	(131)
3. 竞争者分析	(132)
4. 波特的“五力模型”	(137)
5. 企业的内部评价	(141)
6. 财务分析	(142)
7. 产品的范围分析	(145)
8. 脆弱性分析	(149)
第二节 竞争该如何定位	(152)
1. 竞争决定企业的需求	(152)
2. 市场导向说明什么问题	(152)
3. 对竞争的基本定位	(153)
4. 研发与运营部门	(154)
5. 财务分析与财务管理	(155)
6. 高级管理人员	(156)
7. 总结与评估战略	(158)
8. 强弱势分析	(159)
9. 对竞争者反应的观察	(161)
第五章 战略管理的选择	(163)
1. 导言	(164)
2. 波特的竞争性优势理论	(164)
3. 安索夫矩阵	(166)
4. 巩固战略	(170)
5. 削减开支	(171)

6. 放弃、撤销投资与结算	(171)
7. 转型战略和盈亏平衡	(175)
8. 对选择战略的评估	(177)
9. 经济学中的两缺口分析	(178)
10. 利用盈亏平衡分析来检查各种战略	(179)
11. 敏感性分析	(180)
12. 使战略适应于价格与产品差别化变量	(183)
13. 竞争优势的机会	(184)
14. 战略的执行	(185)
 第六章 战略的执行与决策	 (188)
1. 导言	(189)
2. 西蒙的满意型决策的影响	(189)
3. 战略执行的障碍	(190)
4. 实施的概况及相关理论背景	(192)
5. 行动计划及预算	(193)
6. 预算中的差异化	(193)
7. 员工参与的目标管理	(194)
8. 控制系统发展的建议	(195)
 第七章 制造业的未来	 (197)
第一节 战略管理与工业化	(198)
1. 导言	(198)
2. 制造业的未来	(199)
3. “后工业化”理论的影响	(200)
4. 企业信息化	(201)
5. 战略制定的方法	(205)
6. 生产战略制定步骤	(206)
7. 制造业战略的来源	(207)
8. 情景计划	(209)
9. 组合计划	(209)
10. 竞争战略和价值链分析	(210)
11. 动态战略	(211)

12. 对上述方法的评价	(212)
13. 为什么要实施事业部	(215)
14. 本节小结	(217)
第二节 制造部门的管理	(218)
1. 生产战略介绍	(218)
2. 生产部门的战略要求	(220)
3. 生产要素组合	(222)
4. 生产计划	(224)
5. 质量对生产的影响	(226)
6. 生产重要性构成的几个要素	(228)
第八章 市场营销战略	(230)
第一节 商业哲学中的市场营销	(231)
1. 导言	(231)
2. 营销战略	(231)
3. 什么是市场营销	(232)
4. 市场营销定位与生产定位	(235)
5. 市场营销概念	(236)
6. 营销观念	(240)
7. 营销是一种与盈利有关的公司哲学	(241)
8. 市场营销联盟	(241)
9. 战略规划的实施	(243)
第二节 营销战略规划	(244)
1. 安索夫定义的战略管理过程	(244)
2. 市场营销规划与战略规划的关系	(245)
3. 市场营销可能包括或涉及的一些内容	(247)
4. 营销规划	(248)
5. 评估与回顾研究	(249)
6. 市场营销计划的制定	(250)
7. 市场营销组合	(251)
8. 市场营销组合元素	(254)
9. 市场营销研究的作用	(255)
10. 营销信息系统	(256)