

王元地 杨 雪 余元春◎主 编

企业战略管理的 理论与实践

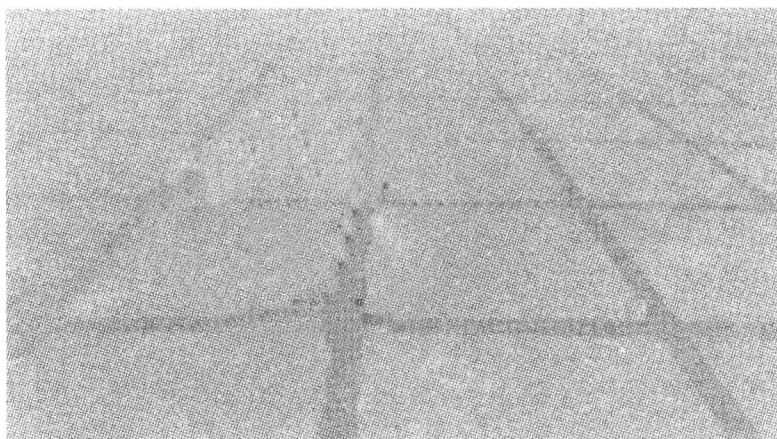
Strategic Management: Thoeries and Practices



王元地 杨 雪 余元春◎主 编

企业战略管理的 理论与实践

Strategic Management: Thoeries and Practices



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理的理论与实践/王元地主编. —北京: 经济管理出版社, 2014.1
ISBN 978-7-5096-2910-9

I. ①企… II. ①王… III. ①企业战略—战略管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 017116 号

组稿编辑: 申桂萍
责任编辑: 杨雅琳
责任印制: 司东翔
责任校对: 超



出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京银祥印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 24.5

字 数: 480 千字

版 次: 2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2910-9

定 价: 39.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

学习目标

通过对本书的学习，您能够掌握以下企业战略管理的方法：

- 企业愿景和使命的确立
- 企业目标体系的构建
- 企业内外部环境的分析
- 企业总体战略和竞争战略的概念及运用
- 组织及其各职能部门如何执行企业战略
- 企业战略的评价与控制
- 企业战略变革的过程、方式和管理

前 言

企业战略管理理论自 20 世纪 50 年代于美国产生以来,其理论研究已经有几十年的历史。在西方发达国家,战略管理的理论与方法已深入人心,不仅为众多的管理学家所推崇,也为大多数企业家所接受,并得到广泛的推广和应用。一个企业有战略管理不一定成功,但没有战略管理一定会失败。在美国的一次调查中,被调查的 90% 以上的企业家认为,“最占时间、最为困难、最为重要的事情是制定企业战略”。美国通用电气公司前董事长杰克·韦尔奇曾说:“我整天没有做几件事,但有一件做不完的工作,那就是规划未来。”

随着我国市场经济体制的逐步完善,国内市场与国际市场逐步接轨,企业战略管理理论在我国企业的成长和发展中起着越来越重要的指导作用。关于如何做战略管理、实现企业的基业长青,国内外的研究者发表了大量有价值的观点,实践家也提供了大量可供借鉴的经验。因此,本书在前人研究成果的基础上,试图从实战的角度出发,力求吸收国内外同类教材的优点,站在企业管理者的立场并结合企业实践,用较小的篇幅来勾勒出这一重要知识领域的轮廓,一方面将编者的战略管理相关知识进行梳理和系统化,另一方面希望给读者提供一份企业成长过程中战略制定和执行的参考,增强教材的可读性,以适应启发式教学。这也算是一种全新的尝试。

在内容的安排上,本书第一篇为理论篇,首先对企业战略管理的基本概念进行简要的介绍。第二篇为规划篇,第三篇为谋略篇,这两篇主要针对企业高层管理者在制定企业战略过程中所遇到的问题,从使命和愿景、目标体系构建、环境分析方法、不同战略类型和实施要点五个不同的方面全面梳理常用的战略制定理论方法体系。第四篇为执行篇,主要针对企业中层管理者,重点介绍在战略实施过程中企业及其各职能部门常用的化战略为高效行动的方法。第五篇为变革篇,针对企业各层次的管理者总结企业战略的评价与控制方法,并介绍战略变革的方式和管理要点。

在本书的编写过程中,编者参阅了大量国内外专家的最新研究资料、著作和二手案例以及人物传记、网络文章和期刊杂志,并从中吸取了一些符合本书编写要求的内容,相关参考书目附于书后的参考文献中,在此,谨向有关的文献作者和相关资料的提供者表示崇高的敬意和最衷心的感谢!

本书由王元地副教授担任主编，四川大学锦城学院教师杨雪和四川理工学院教师余元春参与编写。具体分工如下：王元地副教授负责大纲的拟定和统稿工作，并完成第一篇的编写；余元春老师完成第二篇的编写；杨雪老师完成第三篇、第四篇和第五篇的编写。

由于作者水平和时间、精力所限，本书无法做到尽善尽美。书中所存纰漏乃至错误之处，敬请广大读者批评指正。作者也十分愿意与读者就企业战略管理的问题进行深入的交流和探讨，联系的电子邮箱地址是：cathyscu@sina.com。

王元地

2013年11月1日

于四川大学

目 录

第一篇 理论篇

第一章 走进战略管理的世界	3
第一节 企业战略管理概论	4
一、战略	5
二、战略管理	9
内容小结	23
第二节 企业战略管理理论及学派	24
一、战略管理理论	24
二、战略管理学派	27
内容小结	35

第二篇 规划篇

第二章 理想王国	39
第一节 宏伟蓝图——愿景和使命	43
一、企业的愿景	43
二、企业的使命	47
内容小结	59
第二节 统帅的目标——目标体系构建	60
一、战略目标的界定	60
二、战略目标的特征	61
三、战略目标的内容	63
四、战略目标的体系	66
五、战略目标的制定	67

六、愿景、使命与战略的关系	75
内容小结	84
第三章 运筹帷幄	85
第一节 知彼——外部环境分析	86
一、宏观环境分析	86
二、中观五力模型	101
内容小结	121
第二节 知己——内部环境分析	121
一、组织资源与能力	122
二、核心竞争力	136
三、价值链分析	144
四、SWOT 分析	148
内容小结	156

第三篇 谋略篇

第四章 步步为营	159
第一节 攻与防——总体战略	160
一、增长型战略	161
二、稳定型战略与收缩型战略	196
三、国际化经营战略	206
内容小结	214
第二节 谋略——竞争战略	215
一、成本领先战略	216
二、差异化战略	224
三、集中化战略	232
内容小结	236

第四篇 执行篇

第五章 攻城略地	239
第一节 “权变”攻城——企业战略执行的不同方法	240

一、战略执行的三大基础	241
二、战略执行的组织变革	249
三、企业重组与流程再造	258
四、战略执行的资源配置	266
五、战略执行的全面实施	270
内容小结	278
第二节 “高效”略地——各职能部门的战略执行工具	278
一、战略执行，四方均衡——平衡计分卡	279
二、精细生产，提高质量——六西格玛管理	287
三、市场导向，顾客驱动——全面营销框架	294
四、优化人力，强化绩效——绩效棱柱模型	301
五、财务谋划，系统预算——全面预算管理	305
内容小结	308
 第五篇 变革篇 	
第六章 现实王国	315
第一节 现实王国——战略评价与控制	316
一、战略评价与控制的作用和程序	317
二、战略评价的标准	324
三、战略评价的方法	330
四、战略控制的方式	352
内容小结	356
第二节 战略变革	356
一、战略变革的类型和过程	357
二、战略变革的方式和管理	367
内容小结	380
参考文献	381

第一篇 理论篇

第一章 走进战略管理的世界

本章引言：巨人集团的兴衰历程

巨人集团创始人史玉柱 1986 年毕业于浙江大学数学系，之后进入深圳大学攻读软科学管理硕士研究生；1989 年初毕业后被分配到安徽省统计局工作；同年 7 月回到深圳，以身上仅有的 4000 元和自己开发的 M-6401 桌面排版印刷系统开始了创业。

1989 年 8 月，史玉柱和 3 个伙伴承包了天津大学深圳科技工贸发展公司电脑部，M-6401 此时推向市场，巨人事业起步。史玉柱用全部 4000 元做了 8400 元的广告：“M-6401，历史性的突破。”13 天后的 8 月 15 日，史玉柱的银行账户上第一次收到三笔共计 15820 元的汇款。到 9 月，4000 元的广告投入已带来 10 万元的回报。面对第一笔利润，史玉柱索性又一次将 10 万元全部变成广告费用。4 个月后，M-6401 带来 100 万元的利润。

初步成功的史玉柱，预感要想进一步发展必须有新的产品，1990 年 1 月，他一头扎进深圳大学的学生宿舍研究 M-6402。他除了一周下楼买一次方便面，在计算机前整整干了 150 个日日夜夜，终于研究设计出 M-6402。

有了资产和新产品，1991 年春，史玉柱移师珠海，珠海巨人新技术公司应运而生。他宣布：“巨人要成为中国的 IBM，东方的巨人。”同年 1 月，公司员工增加到 30 人，公司注册资金 15 万元。M-6403 汉卡销售量居全国同类产品之首，比当时的联想汉卡还畅销，获纯利 1000 万元。9 月，珠海巨人新技术公司更名为珠海巨人高科技集团公司（以下简称巨人集团），注册资金 1.19 亿元，史玉柱任总裁，公司员工发展到 100 人。12 月底，公司获纯利 3500 万元，年发展速度 500%。

1993 年 1 月，巨人集团在北京、上海、成都等地成立了 8 家全资子公司。8 月，开发出一批新产品。9 月，史玉柱荣获广东优秀科技企业家称号。1994 年 6 月，史玉柱被评为中国十大改革风云人物。同月，江泽民视察巨人集团，并用巨人中文手写电脑题词：“中国人就应该成为巨人。”

1995 年 5 月 18 日，巨人集团三大战役正式在全国打响：电脑、保健品、药品营销。这一天，几乎在全国各大报都刊登了巨人集团的广告。

巨人集团发展战略转移始于1993年。是年，被称为中国电脑业的灾年，随着西方16国组成的巴黎统筹委员会的解散，西方国家向中国出口计算机禁令失败，康柏、惠普、IBM等跨国公司开始围剿中国的硅谷——北京中关村。这是一场生死决战，中国民族电脑业步入了低谷。巨人集团亦受到了重创。巨人集团制定了“必须寻找新的产品支柱”的战略决策。当时正值全国房地产热，史玉柱决心抓住这一机遇。因此，一脚就踏入房地产业。原来想建18层办公楼，后来一改再改，从38层到54层、到64层再到70层。盖一座珠海标志性建筑，也是当时全国最高的大厦。从64层改为70层的原因，是由于集团的几个负责人认为“64”有点犯忌讳，只打个电话向香港的设计单位咨询，对方告诉他们技术上可行。投资由原来的2亿元增加到12亿元。但由于大厦地质勘测不好，建在三层断裂带上，光地基就投入了1个亿，又延误了工期。

1993年，巨人集团同时又进入了生物工程产业，起初较好。但后来由于管理不善，仅康元公司累计损失1亿元，然而总体来说生物工程效益尚可。投资12亿元的大厦，没向银行贷一分钱，所需资金主要来自生物工程。但不断抽血，使生物工程失去了造血功能。到了1996年下半年，巨人集团资金几近枯竭。由于全国各分销公司管理不善，各地侵吞财物现象屡屡发生。

1997年初，巨人大厦未按期完工，各方债主纷纷上门，巨人现金流彻底断裂，媒体“地毯式”报道巨人财务危机。不久，只完成了相当于三层楼高的首层大堂的巨人大厦停工，直到现在。随着“巨人倒下”，负债2.5亿元的史玉柱黯然离开广东，“北上”隐姓埋名。

第一节 企业战略管理概论

本节重点：

战略的概念

战略管理的概念

战略管理和战术管理的区别

企业战略管理的过程与层次

我整天没有做几件事，但有一件做不完的工作，那就是规划未来。

——美国通用电气公司前董事长 杰克·韦尔奇

一、战略

战略思想古已有之，最早出现在人类古代社会的军事斗争中并广泛地应用于人类社会的政治、经济和治理国家的管理活动中。

战略（Strategy）一词来源于希腊语中的“stratego”，指“将军”，意思是“对资源的有效利用加以规划以摧毁敌人”。从军事学的角度来讲，战略是指对战争全局的策划和指挥。《中国大百科全书·军事》对战略的定义是：“战争指导者为达成战争的政治目的，依据战争规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、策略和方法。”

在英文中，战略通常有两方面的含义，一是部署军队或者武装力量的方略；二是为取得某项活动的成功而制订计划。

阅读：《隆中对》与战略

刘备（公元161年7月16日至公元223年6月10日），字玄德，东汉末年幽州涿郡涿县（今河北省保定市涿州市）人，三国时期蜀汉开国皇帝，谥号昭烈皇帝，史家又称为先主，三国时期著名的政治家。

刘备父亲早亡，少年时与母亲以织席贩履为业，生活非常艰苦。在遇到诸葛亮之前，刘备的战略使命是：上报国家，下安黎庶，兴复汉室，统一天下。但是如何实现，则久思不得其解。当“国家干部”可以实现，当将军也可以实现，但是路径如何选择，刘备一直是含糊不清的。

自刘备起兵23年（公元184~207年）来，他的脑海中一直存在一个观念，即靠武力就可以征服天下、打败曹操，实现光复汉室的梦想。刘备虽有大局观，但缺乏战略观，缺乏对全国的统筹考虑。

207年冬至208年春，当时驻军新野的刘备在徐庶建议下，三次到隆中（今南阳卧龙岗或襄阳古隆中）拜访诸葛亮，但直到第三次方得见。见面后，诸葛亮为刘备分析了天下形势，提出先取荆州为家，再取益州成鼎足之势，继而图取中原的战略构想，即今天人们熟知的《隆中对》：

亮躬耕陇亩，好为《梁父吟》。身長八尺，每自比于管仲、乐毅，时人莫之许也。惟博陵崔州平、颍川徐庶元直与亮友善，谓为信然。

时先主屯新野。徐庶见先主，先主器之，谓先主曰：“诸葛孔明者，卧龙也，将军岂愿见之乎？”先主曰：“君与俱来。”庶曰：“此人可就见，不可屈致也。将军宜枉驾顾之。”

由是先主遂诣亮，凡三往，乃见。因屏人曰：“汉室倾颓，奸臣窃命，主上蒙尘。孤不度德量力，欲信大义于天下；而智术浅短，遂用猖蹶，至于今日。然

志犹未已，君谓计将安出？”

亮答曰：“自董卓已来，豪杰并起，跨州连郡者不可胜数。曹操比于袁绍，则名微而众寡。然操遂能克绍，以弱为强者，非惟天时，抑亦人谋也。今操已拥百万之众，挟天子而令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三世，国险而民附，贤能为之用，此可以为援而不可图也。荆州北据汉、沔，利尽南海，东连吴会，西通巴蜀，此用武之国，而其主不能守，此殆天所以资将军，将军岂有意乎？益州险塞，沃野千里，天府之土，高祖因之以成帝业。刘璋暗弱，张鲁在北，民殷国富而不知存恤，智能之士思得明君。将军既帝室之胄，信义著于四海，总揽英雄，思贤如渴，若跨有荆、益，保其岩阻，西和诸戎，南抚夷越，外结好孙权，内修政理；天下有变，则命一上将将荆州之军以向宛、洛，将军身率益州之众出于秦川，百姓孰敢不箪食壶浆，以迎将军者乎？诚如是，则霸业可成，汉室可兴矣。”

先主曰：“善！”于是与亮情好日密。

关羽、张飞等不悦，先主解之曰：“孤之有孔明，犹鱼之有水也。愿诸君勿复言！”羽、飞乃止。

思考：

请总结《隆中对》中如何体现了诸葛亮的战略分析、战略定位、战略目标、战略措施和战略步骤？

(1) 战略分析：_____

(2) 战略定位：_____

(3) 战略目标：_____

(4) 战略措施：_____

(5) 战略步骤：_____

在企业管理的范畴中，不同学者与管理者赋予战略不同的含义。在众多定义中，被广泛接受和认可的是加拿大麦吉尔大学的明茨伯格教授对战略的定义。他认为，人们在生产经营活动中不同的场合以不同的方式赋予企业战略不同的内涵，说明人们可以根据需要接受多样化的战略定义。在这种观点的基础上，明茨伯格借鉴市场营销学中的四要素（4P）的提法，提出企业战略是由五种规范的定义阐述的，即计划（Plan）、计策（Ploy）、模式（Pattern）、定位（Position）和观念（Perspective），这构成了企业战略的“5P”理论。这五个定义从不同角度对企

业战略这一概念进行了阐述。

1. 战略是一种计划 (Plan)

战略是一种计划指战略是一种有意识、有预计、有组织的行动程序，是解决一个企业如何从现在的状态达到将来位置的问题。战略主要为企业提供发展的方向和途径，包括一系列处理某种特定情况的方针政策，属于企业“行动之前的概念”。

根据这个定义，战略具有两个本质属性：战略是在企业发生经营活动之前制定的，以备人们使用；战略是作为一种计划写进企业正式文件中的，当然不排除有些不公开的、只为少数人了解的企业战略。

2. 战略是一种计策 (Ploy)

战略是一种计策指战略不仅是行动之前的计划，还可以在特定的环境下成为行动过程中的手段和策略、一种在竞争博弈中威胁和战胜竞争对手的工具。例如，得知竞争对手想要扩大生产能力时，企业便提出自己的战略是扩大厂房面积和生产能力。由于该企业资金雄厚、产品质量优异，竞争对手自知无力竞争，便会放弃扩大生产能力的设想。然而，一旦对手放弃了原计划，企业却并不一定要将扩大能力的战略付诸实施。因此，这种战略只能称为一种威胁竞争对手的计策。

3. 战略是一种模式 (Pattern)

战略是一种模式指战略可以体现为企业一系列的具体行动和现实结果，而不仅是行动前的计划或手段，如图 1-1 所示。无论企业是否事先制定了战略，只要有具体的经营行为，就有事实上的战略。

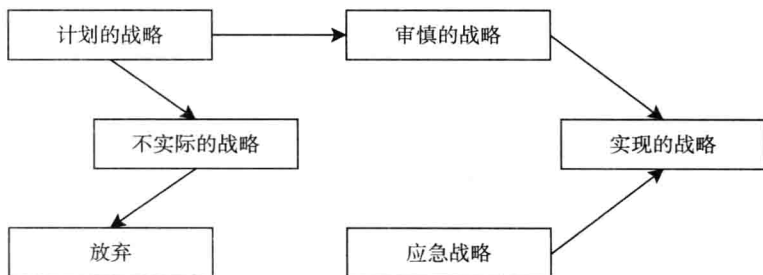


图 1-1 战略是一种模式

如福特汽车公司总裁亨利·福特要求“T 型”福特汽车漆成黑色的行为，就可以理解为一种战略。企业行为模式是在历史中形成的，因此，在制定企业战略过程中就必须了解企业的发展史，在选择战略时要充分考虑并尊重企业原有的行为模式，因为它会在很大程度上决定企业未来战略的选择和战略实施的有效性。

若要改变企业的行为模式，首先必须充分认识到推行这种变革的难度。

明茨伯格认为，战略作为计划或模式的两种定义是相互独立的。实践中，计划往往没有实施，而模式却可能在事先并未计划的情况下形成。因此，战略可能是人类行为的结果，而不是设计的结果。因此，定义为“计划”的战略是设计的战略，而定义为“模式”的战略是已实现的战略，战略实际上是一种从计划向实现流动的结果。那些不能实现的战略在战略设计结束之后，通过一个单独的渠道消失，脱离准备实施战略的渠道。准备实施的战略与自发的战略则通过各自的渠道，流向已实现的战略。这是一种动态的战略观点，它将整个战略看成一种“行为流”的运动过程。

4. 战略是一种定位 (Position)

战略是一种定位指战略是一个组织在其所处环境中的位置，对企业而言就是确定自己在市场中的位置。企业战略涉及的领域很广，可以包括产品生产过程、顾客与市场、企业的社会责任与自我利益等任何经营活动及行为。但最重要的是制定战略时应充分考虑外部环境，尤其是行业竞争结构对企业行为和效益的影响，确定自己在行业中的地位和达到该地位所应采取的各种措施。把战略看成一种定位，就是要通过正确地配置企业资源，形成有力的竞争优势。

5. 战略是一种观念 (Perspective)

战略是一种观念指战略表达了企业对客观世界固有的认知方式，体现了企业对环境的价值取向和组织中人们对客观世界固有的看法，进而反映了企业战略决策者的价值观念。企业战略决策者在对企业外部环境及企业内部条件进行分析后做出的主观判断就是战略，因此，战略是主观而不是客观的产物。当企业战略决策者的主观判断符合企业内外部环境的实际情况时所制定的战略就是正确的；反之，当其主观判断不符合环境现实时，企业战略就是错误的。

战略是一种观念的定义，强调了战略的抽象性，其实质在于，同价值观、文化和理想等精神内容为组织成员所共有一样，战略观念要通过组织成员的期望和行为而形成共享，个人的期望和行为是通过集体的期望和行为反映出来的。因此，研究一个组织的战略，要了解和掌握该组织的期望如何在成员间分享以及如何在共同一致的基础上采取行动。

综上所述，从企业未来发展的角度来看，战略表现为一种计划 (Plan)；从企业过去发展历程的角度来看，战略表现为一种模式 (Pattern)；从产业层次的角度来看，战略表现为一种定位 (Position)；从企业层次的角度来看，战略表现为一种观念 (Perspective)；此外，战略也表现为企业在竞争中采用的一种计谋 (Ploy)。