

张彩庆等 编著

电
力
市
场
研

究

学

书

电力企业经营战略



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

电 力 市 场 研 究 丛

电力企业经营战略

张彩庆 汤海涵 等编著
张 强 王玉萍



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书旨在通过对企业战略的概念、电力企业战略环境、电力企业总体战略、电力企业竞争战略以及各种电力企业职能战略如营销战略、生产战略、人力资源战略、形象战略科技开发战略和国际化经营战略等的介绍和分析,为正在进入市场中的电力企业的战略选择和实施提供帮助。

本书作为《电力市场研究》丛书之一,对广大电力企业管理、决策人员有重要的参考价值,可作为电力企业高中层人员的培训教材,也可作为高等院校学生了解电力企业管理的重要参考读物。

图书在版编目(CIP)数据

电力企业经营战略/张彩庆等编著. —北京:中国电力出版社, 2004

(电力市场研究丛书)

ISBN 7-5083-2388-2

I. 电... II. 张... III. 电力工业—工业企业—经济战略—中国 IV. F426.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 052634 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

汇鑫印务有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2004 年 11 月第一版 2004 年 11 月北京第一次印刷

850 毫米 × 1168 毫米 32 开本 13.75 印张 363 千字

印数 0001—3000 册 定价 28.00 元

版 权 专 有 翻 印 必 究

(本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换)

《电力市场研究》丛书编委会

张绍贤 刘 宏 叶荣泗 王永干

唐仲南 王宏超 朱成章 杨以涵

《电力市场研究》丛书编辑部

主 任：王永干

副主任：刘宝华 薛 静 陈志业 王广庆

成 员：张长源 汤海涵 宋瑞芳 薛殿文

沙亦强 张 巍

序

改革与发展是当今世界的主流，纵观世界各国的改革，都是从发展生产力出发，以建立健全市场经济体制为目标，分阶段实施的。从 20 世纪 80 年代中期到现在，中国电力工业的改革经历了两个大的阶段：一是从 20 世纪 80 年代中期开始的以解决缺电为目标，实行集资办电、多家办电、多渠道办电和利用外资办电的政策。此阶段改革的目标比较单一，行动迅速，效果显著。二是从 1996 年起，在电力供需大体平衡的情况下，电力工业改革从较低层次的解决用电问题跨越到较高层次的结构调整、提高质量和提高全行业综合效益的阶段。这一阶段改革的目的体现在三个方面：一是为用户提供满足需要、高效优质的电能，降低电价水平，减轻用户负担，使用户得到满意的服务；二是对计划经济体制下形成的传统的电力企业进行公司制改组，培育电力市场竞争主体和自主经营的法人实体；三是按照市场经济规律建立规范有序的电力市场，打破垄断，鼓励竞争，提高企业的效率和效益。目前这几方面的改革均在进行之中，有的已经取得了显著

的成效。建立规范有序的电力市场是本阶段改革的关键环节，需要大力吸收国际先进经验，紧密结合我国实际，进行不断深入的探索实践。

改革开放以来，电力工业得到了巨大的发展，取得了举世瞩目的成就。目前，中国电力工业装机容量和发电量均居世界第二位。我国已形成了华北、东北、华东、华中、西北、川渝和包括香港、澳门在内的南方电网等七个跨省的电网和五个独立的省级电网，最终将形成全国统一的联合电网，在更大范围内实现资源的优化配置，实现电力的可持续发展。与此同时，电力工业也面临着严峻的挑战。一是电力工业要不断适应国民经济和人民生活水平提高的需要，必须保持一定的发展速度，要在发展中调整结构，在调整结构中发展；二是我国人均社会供电水平还很低，加强城乡电网建设和改造，开拓电力市场，降低用户负担，仍是一项长期的重要任务；三是调整结构，优化资源配置，加快区域及全国联网，实现可持续发展，解决效率低、煤耗高、污染严重等问题，任务艰巨。要实现电力工业的持续快速发展，必须打破垄断，引入竞争，通过建立规范有序的电力市场，实现“厂网分开，竞价上网”，不断增强企业实力和活力，提高服务水平。电力市场的建设经过近几年的改革试点，已经取得了宝贵的经验，但仍有很多问题亟待解决，我们必

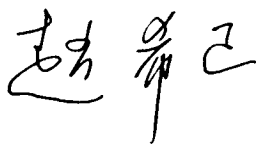
须进一步从理论上进行更深入的研究，在实践中进行更多的探索。

党的十四大已明确提出把建立社会主义市场经济体制作为改革的目标。电力工业的改革也要建立与社会主义市场经济相适应的电力工业管理体制和运行机制。江泽民总书记在阐述“三个代表”重要思想时指出，要始终代表中国先进生产力的发展要求。对电力行业来说，就是要进一步深化改革，按照生产力发展的要求来配置生产要素，调整生产关系，促进电力工业更快的发展。电力市场的建设在我国刚刚起步，还有很长的路要走，必须坚持解放思想，实事求是，与时俱进，不断创新。电力市场化改革在世界范围内还处在探索过程中，尚没有完全成熟的经验和规范的模式可以拿来利用。我国又是一个从计划经济体制向市场经济体制转轨的国家，其情况比原来就实行市场经济体制的国家更为复杂，没有现成的样板可供借鉴，只能靠我们在以江泽民同志为核心的党中央领导下，坚持正确的理论和方法，通过全行业的努力，去开创一条符合中国国情的电力工业改革的路子。

在上述形势下，中电联调研部、教培中心的同志们组织全国十五个单位的专家教授和企业的管理人员，以产、学、研相结合的形式，开展电力市场的研究是

十分有意义的。《电力市场研究》丛书的出版，对于深化提高对电力市场化改革的认识及培训干部等方面无疑会起到积极推动作用。

衷心希望这一课题研究获得成功。

A handwritten signature in black ink, consisting of three characters: '赵' (Zhao), '希' (Xi), and '己' (Ji), written in a cursive style.

2002 年 1 月

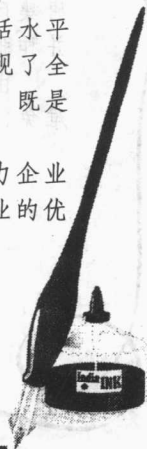
前言

企业管理的发展已经由经验管理、经营管理发展到战略管理阶段。为适应市场竞争日益激烈，环境日益复杂多变的形势，企业必须从战略的高度来分析所面临的内外部环境的变化，谋划企业长期的生存发展。

2002年年末，随着两大电网公司、五大发电集团公司和四大辅业集团公司的成立，我国电力工业改革进入了一个新的阶段，电力市场的格局发生了重大的变化，电力企业将成为电力市场中真正的主体。随着电力工业市场化进程的深入，行业外的资本及国外资本的进入，将进一步促进电力工业投资主体向多元化方向发展，电力行业的竞争将更加激烈。

同时，我国经济快速发展，人民生活水平不断提高，社会用电量迅速上升，又出现了全国范围的缺电现象。对于电力行业来说，既是机遇，也是挑战。

面对日益复杂多变的外部环境，电力企业必须明确自己在市场中的地位，认清企业的优



势与劣势，为实现企业的长期可持续发展制定出符合客观实际，适应环境变化的企业战略。

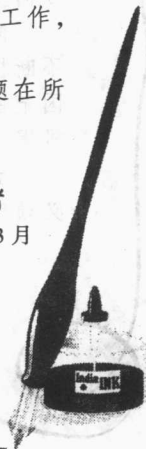
本书旨在通过对企业战略的概念、企业总体战略、竞争战略以及各种职能战略的介绍和分析，为正在进入市场中的电力企业的战略选择和实施提供帮助。

本书共十一章，参加写作的作者有：华北电力大学张彩庆（第一章、第二章、第三章、第七章），宁夏电力公司万维天（第四章），贵州省电力行业协会王玉萍（第五章、第九章），贵州电力公司马志钧（第五章），国家电力监管委员会丁勇军（第六章），安徽电力通信有限公司张强（第七章、第十章），蚌埠供电公司胡来发（第八章），《中国电力企业管理》杂志社王永建、河南姚孟发电有限责任公司谷长健（第十一章）。中国大唐集团公司汤海涵在组织方面做了大量工作，并和张彩庆一起进行了全书的统稿。

由于作者水平有限，本书的缺陷、问题在所难免，敬请广大读者批评、指正。

笔 者

2004年3月





序 前言

第一章 战略管理概论	1
第一节 企业战略的产生和发展	2
第二节 企业战略基本概念	12
第三节 战略的构成要素与层次	27
第四节 战略管理及过程	34
第五节 战略管理者	37
案例分析	43
第二章 电力企业战略环境分析	47
第一节 宏观环境分析	48
第二节 电力行业竞争性分析	54
第三节 企业内部环境分析	73
第四节 战略分析方法	76
第三章 企业战略制定、实施与控制	91
第一节 企业战略制定	92
第二节 战略实施	102
第三节 战略控制	113
案例分析	121
第四章 电力企业总体战略	129
第一节 稳定型战略	130
第二节 密集型发展战略	135



第三节 一体化战略	139
第四节 电力企业多角化战略	144
第五节 防御战略	157
案例分析	160
第五章 电力企业竞争战略	169
第一节 成本领先战略	170
第二节 差异化战略	183
第三节 集中战略	186
第四节 市场中不同竞争位置的竞争战略	188
第六章 电力市场营销战略	193
第一节 我国电力市场营销现状与前景	194
第二节 目标市场营销战略	198
第三节 市场营销组合战略	205
第四节 产品策略	210
第五节 价格策略	220
第六节 促销策略	228
案例分析	236
第七章 电力企业生产战略	243
第一节 生产战略的基本类型	244
第二节 电力企业生产规模战略	252
第三节 电力企业生产质量战略	263
第四节 生产流程战略	269
案例分析	278

第八章 电力企业人力资源战略 287

- 第一节 人力资源战略概述 288
- 第二节 开发与培训战略 301
- 第三节 人才招聘战略 307
- 第四节 人才使用与管理战略 312
- 案例分析 320

第九章 电力企业形象战略 329

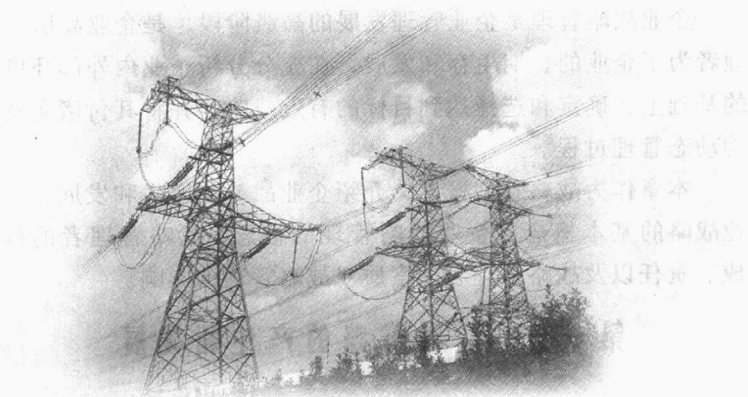
- 第一节 企业形象及其作用 330
- 第二节 企业形象战略设计 338
- 第三节 企业形象战略活动 348
- 案例分析 353

第十章 电力企业科技开发战略 357

- 第一节 科技开发战略的概念 358
- 第二节 科技开发战略的类型及选择原则 366
- 第三节 电力企业科技开发战略的实施 372
- 案例分析 378

第十一章 电力企业国际化经营战略 387

- 第一节 电力企业国际化经营概述 388
- 第二节 国际化经营环境分析与决策 395
- 第三节 国际市场进入方式选择 407
- 案例分析 417
- 参考文献 425



第一章

战略管理概论

- ▶ 第一节 企业战略的产生和发展
- ▶ 第二节 企业战略基本概念
- ▶ 第三节 战略的构成要素与层次
- ▶ 第四节 战略管理及过程
- ▶ 第五节 战略管理者
- ▶ 案例分析

河南省登封电厂集团“黑白战略”成果

企业战略管理是企业管理发展的高级阶段,是企业高层管理者为了企业的长期生存和发展,在充分分析企业内外部环境的基础上,确定和选择达到目标的有效战略,并将其付诸实施的动态管理过程。

本章作为战略管理概论,介绍企业战略的产生和发展,企业战略的基本概念,企业战略管理的概念,战略管理者的构成、责任以及战略管理者的素质对战略管理的影响。

第一节 企业战略的产生和发展

一、战略

“战略”一词,原为军事用语。顾名思义,战略就是作战的谋略。

《辞海》中对战略一词的定义是:“军事名词。对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各方面,规定军事力量的准备和运用。”

《中国大百科全书军事卷》对战略一词的诠释:“战略是指导战争全局的方略。即战争指导者为达到战争的政治目的,依据战争规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、政策和方法。”

《韦氏新国际英语大词典》中战略一词的定义为“军事指挥官克敌制胜的科学与艺术”。

《简明不列颠百科全书》中称战略是“战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。”

军事家们对战略也都有着精辟的见解。

著名的德国军事战略家冯·克劳塞维茨在其理论巨著《战争论》中指出:“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用。”

战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。”

另一位著名的德国军事战略家毛奇也曾说过：“战略是一位统帅为达到赋予他的预定目的而对自己手中掌握的工具所进行的实际运用。”

毛泽东在《中国革命战争的战略问题》中指出：“战略问题是研究战争全局规律性的东西”，“凡属带有要照顾各方面和各阶段性质的，都是战争的全局，研究带全局性的战争指导规律，是战略学的任务。”

尽管不同的军事家和战略学家对战略这一概念的表述有所不同，但主要含义是指“对战争全局的筹划和谋略”。整个军事史都证明了战略的重要性，战争的胜败首先取决于战略的正确与否。诺曼底登陆就是一个运用战略致胜的一个战例。

1944年6月6日，盟军在法国诺曼底登陆，开辟了盟军在西欧的第二个战场，迫使德军两面作战，成为战争的转折点。为此盟军作了长达两年的准备，以选择在何处登陆，如何登陆，并要制造各种假象以瞒过德军情报的刺探，保证了战役的胜利并尽可能降低牺牲。然而这个战役胜利的意义不仅在于这场战役本身，也不仅在于这场战役中盟军所投入的有史以来最大规模的兵力，更在于它是盟军在第二次世界大战中一项最重要的战略行动，如果没有对整个战争全局的战略考虑，那么登陆成功仍不过是一个局部的胜利。

随着人类社会实践的发展，战略一词逐渐被人们广泛地用于军事以外的领域。“商场如战场”，竞争激烈的商战，给了战略以用武之地，人们将战略思想广泛地运用于企业经营管理之中，就产生了企业战略这一概念。

二、企业战略的产生

企业战略的产生是随着企业管理的发展而产生的。

自从有了人类以来，就有了管理活动，但是管理真正成为一门科学则是在 19 世纪末 20 世纪初。它是随着人类社会的发展，为满足社会化大生产和各种组织的管理活动的需要而产生的。在企业管理发展的过程中，理论学家们根据各个时期管理活动的特点将其划分为经验管理时代、科学管理时代、行为科学理论、管理丛林等阶段。但是若从投入产出要素的角度对企业管理发展的阶段进行划分，我们可以把企业管理发展过程分为三个阶段：生产管理阶段、经营管理阶段和战略管理阶段。

（一）生产管理阶段

这个阶段的管理的目的是提高生产效率。

19 世纪末至 20 世纪初，由于电力和内燃机的应用推动了科学技术的发展，以美国为代表的资本主义国家经济高速增长，整个市场呈现出供不应求的现象。在这种情况下，企业管理的重心必然是生产管理，即千方百计地谋求提高生产效率，增加产量，降低成本。以泰罗为代表的科学管理理论和方法就是在这种背景下产生的。这时的指导思想被概括为：“我们会做什么，就生产什么。”生产企业一般都是生产品种比较单一的产品来满足市场的需要，整个市场的需求基本上是被动的，消费者没有多大的选择余地。例如，一家美国皮尔斯堡面粉公司从 1869 年成立到 20 世纪 20 年代间，一直是用其生产观念来指导企业的经营管理活动。这家公司提出的口号是：“本公司旨在制造面粉。”美国福特汽车公司的信条是：“不管顾客的需要是什么，我们的汽车就是黑色的。”显然在生产管理阶段的买方与卖方的关系中，是以卖方市场为主导，而企业考虑的主要也是生产效率问题。

（二）经营管理阶段

随着资本主义生产发展的盲目性及其基本矛盾的激化，终于爆发了从 1929 年到 1933 年的震撼世界的经济危机。各个企