

 21世纪 全国高职高专工商管理专业规划教材
王建民◎总主编

战略管理

STRATEGIC MANAGEMENT

张秀玉◎主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



21世纪 全国高职高专工商管理专业规划教材

王建民◎总主编

战略管理

STRATEGIC MANAGEMENT

张秀玉◎主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/张秀玉主编. —北京: 北京大学出版社, 2006. 8

(21 世纪全国高职高专工商管理专业规划教材)

ISBN 7-301-10998-9

I. 战… II. 张… III. 企业管理—高等学校: 技术学校—教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 098988 号

书 名: 战略管理

著作责任者: 张秀玉 主编

责任编辑: 陈露蓉

标准书号: ISBN 7-301-10998-9/F·1452

出 版 者: 北京大学出版社

地 址: 北京海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

730 毫米×980 毫米 16 开本 18.25 印张 291 千字

2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

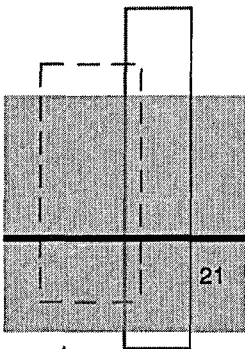
印 数: 0001—5000 册

定 价: 28.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

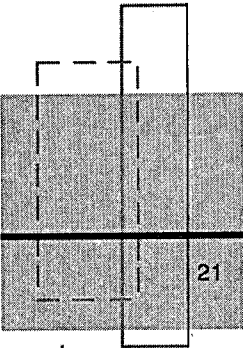
举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn



内 容 简 介

21 世纪全国高职高专工商管理专业规划教材

《战略管理》一书贯彻理论与实际相结合的原则,突出可读性、知识性、实用性、可操作性和精练性,根据学生的实际需要,重点介绍了战略管理的概念、意义和核心,战略的类型、形式和原则,战略与战术的关系,以及战略的制定、实施和控制等内容。全书既有精练深刻的理论阐述,又有典型生动的阅读材料、实际案例和点评,既适合用做高等职业教育经济管理类专业学生的教材,也可以用做创业者、经营管理者和咨询组织的参考用书。

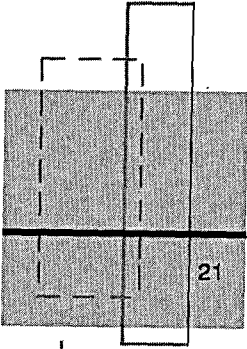


作者简介

21 世纪全国高职高专工商管理专业规划教材

张秀玉 男,教授,注册咨询师,原任北京市经济管理干部学院(北京经理学院)系主任,现任北京成功之钥咨询有限责任公司董事长兼总经理。长期从事企业战略管理、企业管理、人力资源管理和成功学等学科的教学、培训、科研和咨询工作。曾受聘担任过多家大中型企业的高级管理顾问和战略顾问,指导企业的改革、改制、规划和管理等工作,并亲自指导过多家大中型企业发展战略的制定和实施。

主要著作有:《企业战略管理》、《怎样才能成功》、《管理学原理》、《全员竞争管理》、《迎接挑战——企业如何练好内功》、《中国人力资源开发研究》、《人力资源管理》、《劳动定额制定与管理》、《劳动报酬学》、《中国第一资源——人力资源开发利用理论与实践》。负责完成过北京市、河南省等5项省部级科研课题,在报刊上发表过近百篇论文,其中有三十余篇获省、市级优秀成果奖。



编委会

21 世纪全国高职高专工商管理专业规划教材

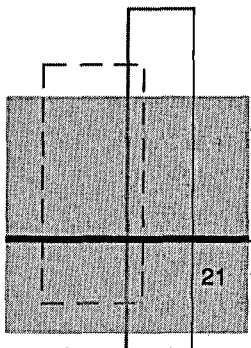
顾问：裴销才 汪星明 周景勤 刘东红

主任：王建民

委员：(排名不分先后)

宋玉贤 伍双双 张秀玉 杨益新

韩建勋 徐晨 叶楠 倪卫



总 序

21 世纪全国高职高专工商管理专业规划教材

高等职业教育是我国高等教育体系的重要组成部分,是培养职业型、技能型人才的基本途径。我国自 20 世纪 80 年代初开始举办高等职业教育以来,高等职业教育从无到有、从小到大,取得了长足发展。但由于我国高等职业教育起步较晚,在人才培养、教学模式和教材建设等方面还不能适应高等职业教育的要求。为此,国家先后出台了一系列政策和措施来加快推动高等职业教育教学改革工作,教育部专门启动了“新世纪高等教育教学改革工程”,在高职高专教育中开展教学改革试点工作,并分批组织实施了“新世纪高职高专人才培养模式和教学内容体系改革与建设项目计划”。《21 世纪全国高职高专工商管理专业规划教材》正是根据高等职业教育培养目标的要求,在实践中进行教学模式和课程体系改革的成果。

《21 世纪全国高职高专工商管理专业规划教材》,按照“市场需求调查—能力体系设计—教学模块设计—课程体系设计”的教改思路,坚持以就业为导向、以职业能力为中心、以内容整合为手段、以互动式教学为关键环节,力求将教学内容与教学方法有机地融合起来,在精心勾画知识体系的同时,着力于职业能力的训练和培养。在课程选择上,该系列教材涵盖了工商管理专业的骨干课程和企业生产经营活动的核心流程,即《管理学原理》、《物流管理》、《生产与运作管理》、《市场营销》、《公司理财》、《人力资源管理》、《战略管理》和《电子商务概论》。在编写体例上,该系列教材力图新颖实用,各章前设计了知识要求和技能要求,各章后设计了“本章提要”、“案例”、“阅读材料”、“练习与思考”等。在内容上,该系列教材坚持从需求出发、从能力出发、从对象出发,着力突出高职教育的特点和要求,将能力培养贯穿教材内容始终,将教学内容、教学方法、实践训练进行有机融合,做到内容“必需”、“够用”,具有针对性、实用性、

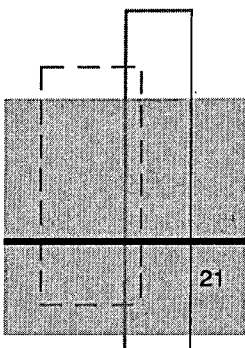


可操作性和少而精的特点。在编写风格上,力求语言活泼生动,通俗易懂,化复杂为简单,增强可读性。为了达到这样的编写目标,该系列教材在作者队伍选择上打破学校界限,严格挑选了一批综合素质较高、具有丰富高职教学经验及教材编写经验的师资队伍,组成教材编写委员会,在认真研究高职高专工商管理专业人才培养规格、学生应具备的能力体系、课程定位及编写指导思想的基础上,广泛征求企业和用人单位的意见,以使教材更能适应学生能力培养和用人单位的需求。

本系列教材既可作为高职高专工商管理专业学生的学习教材,也可作为高职高专财经类专业学生和职业经理人的自学用书。我们真诚地希望老师、学生和职业经理人们能够多提宝贵意见,以使高职高专工商管理专业的教材建设能够不断丰富和完善。

《21 世纪全国高职高专工商管理专业规划教材》编委会

2005 年 7 月



前言

21 世纪全国高职高专工商管理专业规划教材

2002年2月,北京大学出版社出版了我编著的《企业战略管理》第1版,至2004年7月印了5次。到2005年3月,经修改、补充后,又出版了第2版。现在出版的《战略管理》,是在《企业战略管理》第2版之后重新编著的。

新编著的《战略管理》有三个重大补充:

一是补充了世界著名的战略咨询专家杰克·特劳特、艾·里斯等在《什么是战略》、《定位》、《新定位》、《营销战》和《营销革命》等经典名著中的新思路、新观点、新理论和新方法;

二是补充了我在创办北京成功之钥咨询有限公司,担任董事长和总经理亲身实践中的一些实战经验和体会;

三是补充了精选的管理箴言、阅读材料、新的案例及点评。

通过对学生的深入调查,根据学生的兴趣、爱好和要求,本教科书力求突出以下五个特性:

(一) 可读性。爱因斯坦说过:“兴趣和爱好是最好的老师。”教科书首先应能引起学生学习的兴趣,有了兴趣,才可能学进去,进而学好。否则,将会事与愿违。

(二) 知识性。即要讲述学生必须掌握的战略管理知识。

(三) 实用性。即教科书的内容应是有实用价值的,有用的就写,没用的不写,不强调学科的系统性和逻辑性。

(四) 可操作性。即不单单是让学生学会书本知识,还要使学生掌握操作的程序、方法、技能和技巧。

(五) 精练性。即全书力求“少而精”,避免“多而杂”。不管是讲述理论知



识,还是介绍操作的程序、方法、技能和技巧,都以“必需”、“够用”为度,不追求面面俱到,全面系统。

本教科书是一次创新尝试。但是,由于种种原因,愿望和现实可能不会完全一致。因此,诚恳地希望使用本书的教师和学生,特别是学生,能提出宝贵的意见,以便再版时修改、完善和补充。

本教科书是我编著的,但也凝结有其他人的辛劳。其中,冯学东先生撰写了第七章,张玉慧女士撰写了第三章、张美玲女士撰写了第九章。同时,张玉慧女士、张美玲女士还帮助我做了大量的搜集资料、打印、校对等工作。

另外,由于我们的水平有限,再加上时间急迫,本书的不足之处在所难免,热诚欢迎同行专家、教师、学生和其他读者批评指教。

张秀玉

2006年6月6日

目 录

21 世纪全国高职高专工商管理专业规划教材

第一章 什么是战略	1
第一节 从龟兔赛跑谈战略的意义	2
第二节 什么是战略	8
第三节 战略原则	11
第四节 战略管理过程	20
本章提要	21
练习与思考	22
案例	22
第二章 战略的核心是定位	28
第一节 从传播过度谈何谓定位	29
第二节 定位原则	34
第三节 定位方法	36
本章提要	43
练习与思考	43
案例	43
第三章 企业战略类型	47
第一节 从魔方的变化谈战略的类型	48
第二节 企业总体战略	49
第三节 企业竞争战略	52
第四节 企业职能战略	58
本章提要	64
练习与思考	65

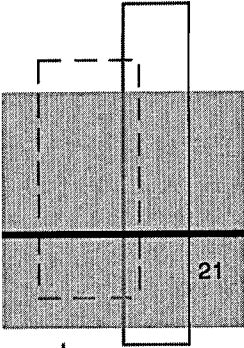


案例	65
第四章 战略形式及作战原则	75
第一节 从美国四大汽车公司谈战略形式	76
第二节 防御战原则	79
第三节 进攻战原则	80
第四节 侧翼战原则	82
第五节 游击战原则	84
本章提要	87
练习与思考	88
案例	88
第五章 企业总体战略制定	96
第一节 确定企业当前的宗旨和目标	97
第二节 分析环境	106
第三节 发现机会和威胁	115
第四节 分析企业的资源	116
第五节 识别优势和劣势	120
第六节 重新评价企业的宗旨和目标	121
第七节 制定战略	122
本章提要	128
练习与思考	129
案例	129
第六章 企业竞争战略制定	145
第一节 战略制定程序	146
第二节 竞争对手分析	149
第三节 制定方法和技巧	155
本章提要	156
练习与思考	157
案例	157
第七章 企业职能战略制定	164
第一节 市场营销战略制定	165
第二节 研究与开发战略制定	170
第三节 人力资源战略制定	172
本章提要	178

练习与思考	178
案例	179
第八章 战略实施	183
第一节 从老兔和小兔的故事谈企业战略的实施	184
第二节 战略实施与战略制定之间的区别	185
第三节 企业战略实施工作的内容	185
本章提要	196
练习与思考	196
案例	196
第九章 战略控制	211
第一节 从轻骑集团的教训谈战略控制	212
第二节 战略控制的内容	214
本章提要	220
练习与思考	220
案例	221
第十章 战略思维	231
第一节 从毛家湾饭店的奇迹谈战略思维	232
第二节 善于捕捉发展机会	233
第三节 善于进行战略分析	234
第四节 善于解决战略矛盾	236
第五节 善于理清战略思路	242
本章提要	244
练习与思考	245
案例	245
第十一章 战略与战术	250
第一节 从“钉子”和“锤子”谈战术与战略	251
第二节 战略源于战术	254
第三节 战略指导战术	256
第四节 行动不能脱离战略	257
第五节 战略不能脱离战术	258
本章提要	258
练习与思考	259
案例	259



第十二章 战略根基	268
第一节 商战将领.....	269
第二节 根植于泥土.....	272
本章提要.....	274
练习与思考.....	274
案例.....	274
主要参考书目	279



第一章 什么是战略

21 世纪全国高职高专工商管理专业规划教材

知识要求

通过本章的学习,明确:

- 战略的概念
- 战略的意义

技能要求

通过本章的学习,掌握:

- 战略原则
- 战略管理过程



管理箴言

我早年任职于通用电气公司,之后接触了美国乃至全世界成百上千个企业,因此有幸了解商业成功的关键。我不止一次地体会到,成功并非源自合适的人员、正确的态度、恰当的工具、适当的模型和合理的组织机构。这些因素都有助于企业走向成功,但必须要加上正确方向的引导。我认为,成功就是要找到正确的战略。

——〔美〕杰克·特劳特

正确而富有艺术性的战略设计是联想集团制胜的“法宝”。制定战略、执行战略是提升中国企业国际竞争力的关键所在。战略不失误,是对壮大起来的中国企业的严峻考验。

——联想集团董事局主席 柳传志

第一节 从龟兔赛跑谈战略的意义

一、新《龟兔赛跑》的启示

一则新《龟兔赛跑》寓言讲,兔子对第一次与乌龟赛跑时由于骄傲自大,半路睡觉输给乌龟很不服气,因此要求与乌龟再赛一次。比赛开始后,乌龟按规定路线拼命往前爬,等到了终点,也没有看到兔子的影子。原来兔子总结了上次失败的教训,不敢再睡觉了,只顾一路埋头狂奔,竟忘记了辨别方向,等到累得跑不动了,抬头一看,才大吃一惊,原来奔跑的方向错了。

这则寓言告诉人们,一个企业,实力再强,素质再好,假如没有正确的战略,前进的方向完全错了,即使做了很大的努力,最终也逃不脱失败的厄运。现代组织之间的竞争,首先是战略的竞争,而不是态度和细节的竞争。态度和细节不一定决定成败,战略才真正决定成败。因为,战略是龙头,是方向,是指针,战略错了,态度再积极,细节做得再好,也难以成功;不但难以成功,而且态度越积极,细节做得越好,浪费就越大,离成功就越远!

据调查,我国失败的企业80%以上都是由于企业领导者的战略决策错误造成的。这种现象如不彻底改变,中国企业今后的命运令人担忧。所以,企业必须要先找到正确的战略,加强战略管理,力争战略制胜,这是当代企业制胜的关键。

二、成亦战略，败亦战略

继《细节决定成败》的观点之后，对企业发展更具远见的新思维、新观点是——“细节不一定决定成败，战略才真正决定成败”。请看以下事实：

（一）联想为何成功，巨人为何失败

联想集团 1984 年 11 月 1 日成立，从 20 万元、一间小平房、11 个人起家，经过二十多年艰苦卓绝的奋斗，现成了我国第一个大型信息产业集团，属于国家 120 家试点企业集团之一，全国电子百强第一，全国高新技术企业第一，全国计算机行业第一，世界 PC 行业第三。

联想的道路、业绩和经验，被国内外称谓“联想现象”或“联想奇迹”。那么，联想的飞速发展主要是靠什么呢？

是靠资本吗？不是。因为联想创业时的总资本只有 20 万元。

是靠技术吗？也不是。因为联想起步时既没有自己的技术专利和知识产权，更没有自己的产品。

那么，究竟靠什么呢？联想的发展和成功固然有很多原因，但是，归纳起来主要有两个方面：

从客观方面讲，主要是靠有一个好机制（即拥有人事、财政和经营自主权）和一个“好婆婆”（即以曾茂朝为代表的院、所领导的大力支持）。

从主观方面讲，即从企业自身讲，主要是靠以原公司总裁柳传志为核心的领导班子会制定一套好战略和好策略。如他们创造性地制定了“贸、工、技”发展战略、进军海外市场战略和面向未来的中、长期发展战略，以及专注于 PC 业的专业化、国际化战略等。正如柳传志所说的：“正确而富有艺术性的战略设计是联想集团制胜的‘法宝’。”

珠海巨人集团原是搞电脑软件起家的，并扬言要做“中国的蓝色巨人”。但是，在他们还远远没长成“巨人”时，就又投资生物工程搞脑黄金，在脑黄金还没有成气候时，他们又投资房地产，企图建立一座中国最高的大厦——巨人大厦。可惜，在他们的巨人大厦正在建设时，公司却迅速崩溃，彻底破产。显而易见，巨人集团垮台原因是在企业的发展战略上。其具体表现：一是投资决策失误；二是扩张战略失误，即盲目搞多元化。正如原巨人集团总裁史玉柱所说的：“原来我认为自己什么都能干，都能成功，结果一样都没有干成，都遭到了失败。我非常佩服柳传志，他对企业的运作经验对我很有启发。”

（二）海尔为何成功，环宇为何失败

海尔的前身是一个不到 100 人，亏空 147 万元的生产电动葫芦的小厂子，