



应用型本科经管类“十三五”规划教材（第二批）

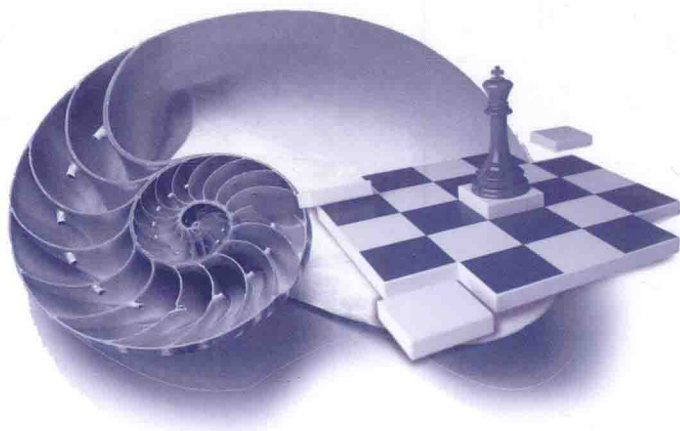
QIYE ZHANLÜE GUANLI

企业

战略管理

主 编 郭松克 彭玉莲

副主编 孔祥超 王 华 管妙娴 谷跃兵



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS



应用型本科经管类“十三五”规划教材（第二批）

企业 战略管理

QIYE ZHANLÜE GUANLI

主 编 郭松克 彭玉莲

副主编 孔祥超 王 华 管妙娴 谷跃兵



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理/郭松克, 彭玉莲主编. —广州: 华南理工大学出版社, 2016.3
应用型本科经管类“十三五”规划教材. 第二批
ISBN 978-7-5623-4895-5

I. ①企… II. ①郭… ②彭… III. ①企业战略-战略管理-高等学校-教材
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 057138 号

企业战略管理

郭松克 彭玉莲 主编

出 版 人: 卢家明

出版发行: 华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)

http: //www. scutpress. com. cn E-mail: scut13@scut. edu. cn

营销部电话: 020-87113487 87111048 (传真)

总 策 划: 毛润政

执行策划: 王柳婵

责任编辑: 孙罗欣 朱彩翩

印 刷 者: 广州市穗彩印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 12.5 字数: 289 千

版 次: 2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 1~2 000 册

定 价: 29.00 元

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换

应用型本科经管类“十三五”规划教材（第二批）

编写委员会

主任：黄培伦（华南理工大学广州学院管理学院）

副主任：田 艳（北京理工大学珠海学院商学院）

翟晓燕（广东外语外贸大学南国商学院国际管理学院）

查俊峰（广州大学华软软件学院管理系）

任俊生（广东培正学院管理学院）

秘书长：毛润政（华南理工大学出版社）

编委：刘飞燕（华南理工大学广州学院管理学院）

李庚寅（广东外语外贸大学南国商学院国际经济与金融学院）

吕秉梅（广州大学松田学院经济学系）

郭松克（广州大学松田学院管理学系）

李季霞（广东工业大学华立学院管理学部）

张丽宏（广东工业大学华立学院会计学部）

吕建军（广东培正学院经济学系）

王家兰（华南农业大学珠江学院财政会计系）

王 坤（北京理工大学珠海学院商学院）

董 平（北京理工大学珠海学院商学院）

单志红（广东工业大学华立学院会计学部）

方计国（广东培正学院管理学院）

管妙娴（广州大学松田学院管理学系）

李红娟（华南农业大学珠江学院财政会计系）

张 鹏（广州大学华软软件学院管理系）

总 序

2015年1月10日,由广东应用型本科院校经管教学协作会(华南理工大学广州学院为会长单位)与华南理工大学出版社联合举办的“应用型本科经管类‘十三五’规划教材出版研讨会暨广东应用型本科院校精品课教研室主任会议”在华南理工大学出版社隆重召开,研讨会围绕“建设精品课程、打造精品教材”的主题,就此搭建一个应用型本科院校经管类教师的交流平台;以“精品教材”为标杆,着眼于“十三五”规划,推出成系列的应用型本科经管类教学的优质教材。

(1) 搭建应用型本科院校经管类教师交流的平台。将每年举办专业建设、课程教学等专题性的研讨交流活动,可进行学科交流与专业发展的探索;评选年度标杆学校和特色专业,提升应用型学校办学水平,促进教学协作;开展“三个一”(一门课、一堂课、一片段)的精品课程教学汇报和观摩,切磋教学技艺,分享教学经验,设立教学奖项,让年轻的教师更好、更快地成长起来。

(2) 推出成系列的应用型本科经管类优质教材。以“精品教材”为标杆,着眼于未来,在“十二五”规划的基础上,推陈出新、继往开来。以“和的最优”为理念,着眼于“协同加集成”,协同创新、集成优势;教师也要改变单兵作战的方式,寻找合作伙伴,实现优势互补。合作让人更精彩,更能创造出值得世人期待的精品。

(3) 面向应用型本科院校。大学教育有研究型、应用型、技能型之分,应用型本科是大学本科教育的主流。面向先进制造业、现代服务业和信息化社会,须致力于培养高素质的应用型本科经管类专业人才:一是“有人品”(思想品德与心理素质),二是“有理论”(理论功底与学习能力),三是“有专长”(基于通经管、懂技术、会外语,进而形成专长)。

(4) 注重理论及其应用。这是应用型本科的显著特征,有别于研究型的学术导向,也有别于技能型的技能导向。管理是行为方式,说到底是思维方式。所谓“思路决定出路”,没有理论思维作为指导,不可能实现真正的管理现代化。面向应用型本科的在校生,教学的目标与方式将不再满足于长篇大论式的“说与记”,更期待在互动和开放的环境中“学与习”。

(5) 编写出适用于经管类专业的好教材。专业的基础在课程,课程的基础在



教材。一是“小课堂、大课本”，为课程提供教学的依据，更提供课外阅读材料，以支撑和弥补课堂讲授之不足；二是“教师易教，学生易学”，课程教学以教材为本，课外阅读以教材为要；三是“串讲专题，学以致用”，关注理论的思维路径，突出理论的应用导向；四是“喜闻乐见，别开生面”，以各章栏目设置为例（学习目标、引例、文字、图表、专栏（链接）、本章小结（要点回放）、关键术语、习题、案例等），另可配合提供教学支持（教学博客、专供教师用的教案PPT以及教学网站等）；五是“兼容并包，一书多用”，既可用作应用型本科生的教学用书，也可作为各行业从业人员管理培训和自学提高之用。

韩愈《师说》：“师者，所以传道授业解惑也。”旧说新解，教学的主要目的，就在于人格开发（非智能因素：EQ）、专业开发（专业意识和技能）、智能开发（知识和能力：IQ）。“师傅引进门，修行在个人”，重要的是让学生学会学习，养成好习惯，掌握好方法，奠定立身处世之本。

创新在于借鉴和改进。没有借鉴的改进是乱来，没有改进的借鉴是抄袭。“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”，陆游的这一诗句，道破了知与行的真谛。管理理论源于实践而又应用于实践，是“致用”之学，管理之道在于“行”。世界上的事，想到的未必都能做到，想不到的一定做不到。想得好才能做得好，首先要有好的想法；想到更要做到，坐言起行，身体力行！

是为总序。

黄培伦

2015-06-28

（黄培伦简介：教授、博士生导师，华南理工大学广州学院管理学院院长，历任华南理工大学工商管理学院副院长、电子商务学院副院长、华南管理案例研究中心主任、广东省人力资源管理协会副会长、广东省政府发展研究中心特约研究员等，兼任广东省本科高校专业教学指导委员会委员、广东省企业管理现代化创新成果评审委员会委员暨专家组负责人等。）

前 言

1912年4月14日,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、高愈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·伊士曼则作出缩短一天到达纽约的决定,邮轮以22海里/小时的速度进发,然而,不久,随着一声巨响,惨剧发生了:邮轮开始迅速下沉,惨烈的喊叫声此起彼伏,伙伴们悲壮地做好共赴黄泉的准备……这场海难造成1500多名乘客及船员丧生。

何人问过泰坦尼克号沉没到底是谁之过?进而发问现代企业之舟如何避免类似的覆辙?为寻求问题的答案,我们久久思索: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,成败之因不正蕴含在“船长”的战略管理水平之中吗?

幸福的家庭都是相似的,不幸的家庭各有各的不幸。为此,我们认为有必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),来编写一本通俗易懂的《企业战略管理》教科书,为众多学子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样本。

本书共分六章,设计了十八个专题,整本书的思路按企业战略管理的常规过程展开。为便于理解和沟通,各章含有章节要点、导入案例、章节小结及拓展项目的内容,其中多数专题中还有适量的“小链接”,使教材更具趣味性、互动性。本书的编写安排是:第一章企业战略管理概论,由广州大学松田学院郭松克、管妙娴完成;第二章企业战略分析,由华南理工大学广州学院彭玉莲完成;第三章企业战略制定,由广东培正学院孔祥超完成;第四章企业战略选择,由广州大学松田学院王华完成;第五章企业战略实施,由广州大学松田学院管妙娴、郭松克完成;第六章企业战略控制,由广州大学松田学院谷跃兵完成。全书由郭松克教授进行全面筹划、设计和统稿。本书可供各类高等院校相关专业选作教材,也可供研究人员、企业管理者参阅。

本书在编写过程中参考了大量的文献资料,对文献资料的作者恕不一一列举,在此谨表衷心感谢。由于我们水平所限,该书不免有疏漏和不当之处,欢迎各界有识之士批评、斧正、教诲。

郭松克

2015年8月于广州



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	3
第二节 企业战略特征、构成要素及管理内涵	7
一、企业战略定义	10
二、企业战略特征	12
三、企业战略构成要素	12
四、企业战略管理的内涵	13
第三节 企业战略管理的层次	13
一、公司战略（企业整体战略）	14
二、竞争战略（子战略）	14
三、职能战略（职能部门短期战略）	15
第四节 企业战略管理的过程	15
一、战略分析	15
二、战略制定	16
三、战略选择	16
四、战略实施	17
五、战略控制	19
第五节 企业战略管理者	19
一、董事会	20
二、高层管理者	20
三、中层管理者	20
四、专业人士或团队	20
本章小结	21
第二章 企业战略分析	28
第一节 内部环境分析	30
一、内部资源分析	30
二、企业能力分析	31
三、企业核心竞争力分析	32

四、资源使用分析	33
五、资源均衡状况评估	36
第二节 外部环境分析	38
一、宏观环境分析	38
二、竞争环境分析	44
本章小结	54
第三章 企业战略制定	62
第一节 企业整体战略制定	63
一、内部发展战略	63
二、外部发展战略	65
三、国际化扩展战略	67
四、复苏战略	72
五、紧缩战略	73
六、转向战略	75
七、退出战略	76
第二节 企业基本竞争战略制定	78
一、成本领先战略	79
二、差异化战略	82
三、集中化战略	85
本章小结	87
第四章 企业战略选择	94
第一节 企业战略评价标准	95
一、适用性	95
二、可行性	96
三、可接受性	96
第二节 战略分析与选择方法	96
一、SWOT 分析	97
二、SPACE 分析	100
三、定量战略规划矩阵（QSPM）	102
四、PIMS 分析法	103
第三节 风险与回报分析	105
一、战略风险评估方法	105

二、分析战略收益的方法	108
三、战略选择的财务可行性分析方法	110
本章小结	111
第五章 企业战略实施	119
第一节 组织结构与战略的匹配	121
一、组织结构及构成要素	121
二、组织结构的常见类型	125
三、组织结构的战略意义及战略匹配	132
第二节 人力资源与战略的匹配	135
一、战略性人力资源框架	135
二、人力资源系统和持续竞争优势	141
三、权责下放、自我提升和团队合作精神	141
四、人力资源和战略的匹配	145
第三节 组织文化与战略的匹配	146
一、组织文化的内容与特征	147
二、组织文化的类型	150
三、卓越的组织文化	154
四、组织文化同战略的匹配	157
本章小结	159
第六章 企业战略控制	163
第一节 控制系统的内容	164
一、控制系统的定义及特征	164
二、控制系统的内容	165
第二节 企业战略控制的方法	165
一、财务控制	165
二、非财务控制	166
三、行为控制	166
四、输出控制	167
五、社群控制	167
六、自我控制	167
七、责任会计和绩效评估	168
八、全面质量管理 (TQM)	169



九、适时生产·····	170
十、平衡记分卡法·····	171
第三节 企业战略变化的管理·····	173
一、组织战略变化的过程·····	173
二、战略变化的模式·····	174
三、战略变化的管理·····	174
本章小结·····	177
参考文献·····	187



第一章 企业战略管理概论

【本章要点】

- 企业战略管理的概念及意义
- 企业战略的特征及战略管理的内涵
- 公司战略、竞争战略、职能战略
- 企业战略管理相互关联五个阶段
- 战略管理全过程的基本架构

【导入案例】

忽视战略，偏离方向

对于“战略”这个名词，我们并不陌生，我国古代的《孙子兵法》《三国演义》，无不闪烁着杰出的战略思想。世界著名的未来学家托夫勒说，对于没有战略的企业来说，就如同在险恶环境中飞行的飞机，始终在气流中颠簸，在暴风雨中穿行，最后很有可能迷失方向。

进入 20 世纪 90 年代以来，跨国公司发展过程中出现了一个重要的趋势，就是加强了企业的战略管理。无论是 IBM、微软，还是通用汽车公司，都认识到：只有从整个行业趋势出发，把握企业重大走向，“顺势而为”，才能实现企业的持续发展，才能使企业长期处于竞争有利地位。而高级管理者的使命，就是要不断根据企业的外部环境变化，进行企业发展战略的调整，形成明显超过竞争对手的优势。

同世界大公司相比，我国企业最重要的缺陷，就在于缺乏管理市场和控制企业走向的战略管理体系。在计划经济时代，市场、消费需求等外部环境都由政府计划决定，因此是相对稳定的。企业管理的重点是加强企业内部生产、劳动、人事等方面的管理，不存在对外部环境进行管理和控制的问题。20 世纪 80 年代以来，随着市场经济体制的逐步建立，企业外部宏观环境，特别是市场环境发生了巨大的变化，出现了大量的新的竞争对手，竞争格局日趋激烈，竞争形势日趋多变。而我们的企业由于传统管理战略没有及时与这种变化相适应，致使从内部管理到外部市场，都出现严重的困难。这种企业战略与市场变化严重不适应的状况，成为企业亏损严重的最主要原因之一。

毫无疑问，如果能够从整个行业趋势出发，从行业未来三到五年乃至更长时间的竞争格局出发，来决策现在的投资方向和经营策略，大部分企业的亏损或者微利问题都会获得解决。然而，从现状看，缺乏适应本行业当前竞争的关键战略与能够保证企业盈利的策划管理体系，恰恰是目前我国企业普遍存在的问题。



一提到洗衣机，人们马上就会想到海尔、小天鹅、荣事达等著名品牌，对海棠这一品牌可能是闻所未闻。其实，当年海棠牌洗衣机红火之时，海尔、荣事达等还未问世。

海棠尽管诞生在地处太行山腹地的山西省长治县，但丝毫没能阻挡当初海棠的茁壮成长、艳丽开放。1983年，海棠就已居当时全国六大名牌洗衣机生产企业之首。然而，20年后，海棠却失去了“霸主”地位。海棠产品的技术并不落后，产品质量和售后服务也不在其他名牌产品之下，那么问题的症结出在哪里呢？分析海棠发展成长的历程，我们不难发现：正是缺乏对发展战略的研究，再加上其他人为因素的影响，使得海棠多次失去了重大的发展机遇。

1984年，赴日考察的海棠领导与日本松下公司签订了引进生产设备及技术合作的合同，并争取到了1800多万元的世行贷款。次年，引进项目全面实施，海棠成为全国第一家引进了当时国内最大容量的双桶洗衣机的企业，并创造出“当年投资、当年引进、当年投产、当年创优”的高速发展模式。随后，海棠又加大投入，完成了两次大的技术引进，形成了以单缸、双缸到全自动的完备的生产布局，既适应城市，又适应农村的不同消费层次的需求。1986年，海棠的产品覆盖到全国22个省、自治区、直辖市，在山西、河北、河南的市场份额高达80%以上。

率先引进松下技术让海棠上了一个大台阶，却同时为海棠留下了一个极大的遗憾。当年海棠的决策者曾有一个大胆的设想，在引进洗衣机的同时，引进松下公司的电冰箱和吸尘器技术，三个项目捆在一起，把海棠做成全国最大的家电生产企业。那时，全国电冰箱和吸尘器技术还没有起步。然而由于种种原因，这一具有战略意义的设想最终没能实施。今天，我们只能这样来假设：假如当初电冰箱和吸尘器的引进不是从海棠分离出去，而是与洗衣机项目捆在一起，那么海棠早在20世纪80年代后期就会成为十几亿元、几十亿元的大企业集团。然而假设毕竟是假设，当我们为海棠看着机遇擦肩而过扼腕叹息时，海棠难道不是一面镜子吗？透过这面镜子，映照出一个企业对战略方向的选择，决定着其日后的发展。这种教训实在是太深刻了，海棠为此付出的代价是失去了在10年前就应称雄中国家电市场的机会。

（资料来源：《花开花落看“海棠”》，《中国经济导报》，2000-2-25）

当前全球经济发展一体化，现代管理信息化、组织治理数据化的趋势已经形成，这些趋势不断推动着世界范围内的产业升级换代、企业战略调整。现实告诉人们，从未来竞争的需要来看，资本、规模、地缘等因素，都将不再是形成持续核心竞争能力的关键，而最为重要的关键因素一定是企业管理水平的提升和企业战略管理的正确取向与实践。为此，我们有必要首先弄清楚什么叫战略？企业战略有何特征？企业战略的层次如何划分？企业战略管理的全过程有哪些相互关联的阶段？企业战略管理的内涵是什么？企业战略管理的重大意义应如何认识？



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？这一问题长时间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，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。真正学会了看北斗星，也不见得多有用，但如果没有学会看北斗星，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，也比皆是。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，战略比以往更显重要。沙场对决，唯勇而已；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，但是听说你还是执着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，执行力不强的原因很多：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、综超、便超的店铺都存在问题。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：

(1) 列举能反映陈东升观点的经验或实例，并对其进行理论解释和分析。



(2) 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:

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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仁者见仁、智者见智。列举不可胜数,见解五花八门。考试后经与辅导学员的交谈,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的观点主要有以下内容。

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的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,然而我们需要的绝不是一个“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,然而这个航向也绝不是固定不变的,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些东西,有得必有失,集中优势兵力是企业制胜的关键所在。在很多情况下,“不做什么”和“要做什么”同样重要。

关于第二部分提出的两个问题大家的观点主要有以下内容。

张文中认为,企业的执行力关系到企业的长期发展,企业应该提高自身的执行力。他认为企业管理中的细节能决定成败,指出提升执行力要从制定可实施计划、改



进会议协调机制、推行稽核制等硬性条件以及服从纪律这一软条件下手，强调了管理者在提升企业执行力方面的重要性。这些观点的理论假设是：企业的执行力比战略更重要，企业的战略离不开管理者将管理思想和管理的策略运用实施到实际管理当中去。

事实上，一个企业的发展，需要从两方面入手。一方面要从宏观的战略思想上有所突破和创新，企业的发展战略占主导地位，它决定了一个企业的方向。另一方面要从企业执行战略上下功夫，企业战略执行效果的好坏取决于方式、方法的选择。这主要是指用什么手段为企业战略服务，怎样捕捉和创造为企业发展战略实施的条件。因此，这两个方面有着密切关系，相互关联，缺一不可。企业战略的制定与实施都很关键。我国本土手机企业的集体滑坡，就存在着缺乏长期战略指导的一种集体的强烈短期逐利现象。当然其中不乏不断提升自身的产品质量，不断完善售后服务体系，不断完善自身的短板，加紧研发能力型提升的企业，比如华为和中兴。也只有这些专注于经营，具有长远战略安排的企业才能存活下去。

从谈话内容中可以看出，张文中认为企业的执行力比战略更加重要。如果只强调企业战略的执行力，而忽视企业长期发展战略的制定，对企业的长期发展恐怕也是不利的。同时，在战略实施过程中，如果只强调严格服从，而不讲究灵活变通，对于企业战略的执行也会产生障碍，因此，适当的放权，或者说适当地给员工一定的执行空间，反倒有助于战略的顺利实施，这一点对于营销管理尤为重要。市场形势的千变万化，加上信息往上传递的失真，使得高层领导往往不能及时准确地把握市场的动态，导致制定出的营销战略不能跟上市场的最新变化，这时只要不脱离企业基本的营销战略，就应当允许前线的营销人员灵活地制定具体的营销策略。

为了使经理们对企业战略及过程有更加全面和深刻的理解，该试卷还列举了这样一个实验：在瓶子中放置6只蜜蜂和6只苍蝇，然后水平放置瓶子，使瓶底封闭的一端指向光线充足的窗户。这时会发现蜜蜂会一直努力在瓶子底寻找出口，直到累死或饿死。而苍蝇会在不到20分钟内，全部从瓶子的出口冲出去。正是由于蜜蜂的聪明和飞行的整齐划一性使得它们在实验中毫无作为，显然，它们认为任何一个拘禁处所的出口都是光线最亮的地方，它们按这样的原理来寻找出口，而且坚持这种逻辑性极强的行为。对蜜蜂而言，玻璃瓶是个超自然的神秘东西，它们的智商越高，这个奇怪的东西越不能让它们理解和接纳，而苍蝇由于缺乏逻辑感，到处乱撞，终于撞到了好运，找到了出口，并赢得了自由。

就这一实验结果提出的典型描述是：当企业一项战略计划失败后，制定者通常会指责执行者，“要是你们这群笨蛋能理解我这么完美的战略就好了。”而执行者会回答，“你们既然这么聪明，为何不制定一种我们这群笨蛋能够胜任的优秀战略呢？”

这一描述向人们提出了一个值得认真思考的现实问题：如何在企业战略管理实践中使战略制定者和战略执行者都更加聪明？我们认为寻求这一答案并不困难，那就是战略管理者必须把战略的制定和战略的执行有机结合起来，将其看作一个系统工程，制定战略时要考虑执行能力，要考虑上下结合，要重视团队沟通，要善于把战略目标