



金典培训

金典培训学员读本

主编：黄卫平 刘莉 傅浙铭

透过本书 你能够

- 破译全球“长寿公司”的密码
- 揭示战略管理的真谛
- 培育核心竞争力的启示
- 教你实战操作的程序
- 企业争霸的总体战略策划书

8

战略管理 启示录

REVELATION OF STRATEGIC MANAGEMENT

刘莉/著



海天出版社

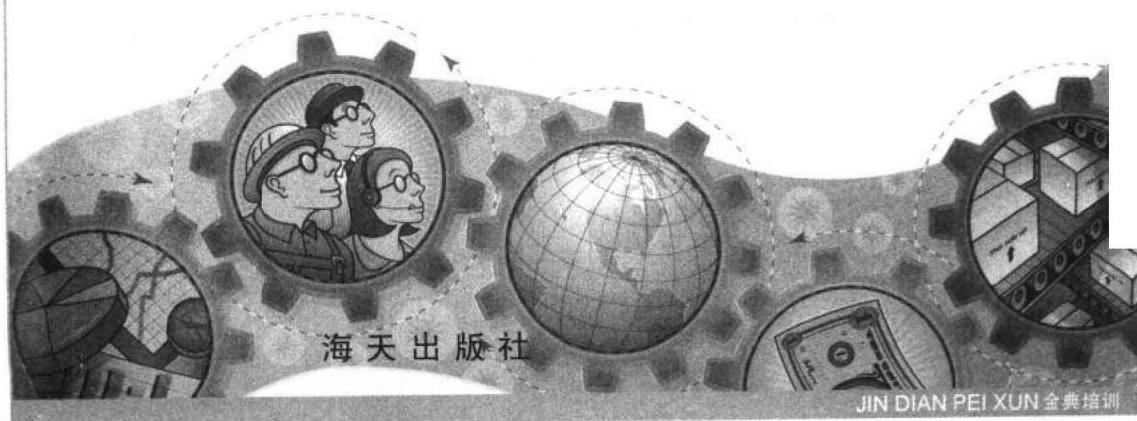
F270
341

战略管理启示录

金典培训学员读本

刘莉 / 著

8



海天出版社

JIN DIAN PEI XUN 金典培训

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理启示录/刘莉著. - 深圳:海天出版社,
2000. 11

(金典培训系列/黄卫平,刘莉,傅浙铭主编)

ISBN 7-80654-289-2

I. 战… II. 刘… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 43819 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518026)

<http://www.htph.com>

责任编辑:来小乔 封面设计:王 婷

责任技编:陈 炯 责任校对:刘翠文

海天电子图书开发公司排版制作

深圳市宣发印刷厂印刷 海天出版社经销

2000 年 11 月第 1 版 2000 年 11 月第 1 次印刷

开本:787mm×1092mm 1/20 印张:12.25

字数:150 千 印数:1-6000 册

定价:25 元

海天版图书版权所有,侵权必究.

海天版图书凡有印装质量问题,可随时向承印厂调换.

总序

黄卫平

21世纪是人类迎接新曙光和面临新挑战的世纪，知识经济、全球化、信息化等现象的迅猛发展，不仅引发了巨大的技术革命和经济发展，而且将深刻地影响人类的政治与社会进程，从而无论在狭义还是广义上都极大地推动着管理科学的发展。正是在这样的背景下，在北京举行的'99世界管理大会上，“经济、信息全球化与管理革命”成为会议的主题，而中国政府与企业将采取何种对策，来促进管理者和企业家确立新的发展战略，更新管理思想，改革管理体制，完善管理方法，改进管理手段，加快中国管理现代化的步伐，更是大会的主要议题。时代已经提出了大力改善中国的管理和发展中国的管理科学的历史使命。朱镕基总理在九届全国人大三次会议的政府工作报告中也已将“继续推进改革，全面加强管理”作为当前工作的重要内容。

深圳大学管理学院正是在世纪之交，依据社会需要与教育部新的学科分类，由企业管理系、行政管理系、信息与系统管理系组建而成

的,涵盖了管理学门类的工商管理、公共管理、管理科学与管理工程等三个一级学科。从建院伊始我们就深知,地处中国改革开放前沿和国家学术主流圈边缘的深圳大学管理学院,必须努力适应社会主义市场经济的发展需要,积极为深圳经济特区发展服务,扬长避短,既要有选择地深入研究某些具有重大意义的理论问题和现实问题,又要积极为正在市场化大潮中搏击的广大企业管理人员的培训服务,为在广大企业员工中普及管理学基础知识和基本技能服务。我们深知管理学决不是经院里的学问,而是最具有现实应用性和巨大市场前景的学科之一。正如朱镕基总理所指出的“管理科学是提高企业效益的根本途径,管理人才是实现现代化管理的重要保证,实施管理培训工程是当务之急”。如果说传统工业经济时代和计划经济条件下的管理重点是生产,是增加产品的产量,生产环节往往成为管理的中心,其核心是提高劳动生产率;那么,知识经济时代和市场经济条件下,管理的重点就转向新技术和新产品的开发与营销,以及培训更多掌握新技术、新知识的员工,企业将越来越多地承担某些持续教育的功能。

基于上述认识,我们管理学院以傅浙铭老师为代表的一批年轻的博士、硕士,近年来想企业之所想,急市场之所急,在教学、科研之余,总结了多年为企业培训管理人员的经验,博采管理学界众家之所长,先后编著了《培训金典》、《营销八段》等通俗型、大众化的有关

管理学知识和技巧的普及性读物,前者满足了企业人事部经理如何更有效地组织员工培训的需要,后者适用于数量庞大的企业人员自学营销知识和技能,出版发行后,市场反映强烈,连续重印。现在,又由傅浙铭老师创意,在海天出版社的积极支持下,我们正陆续推出这套《金典培训学员读本》,以弥补市场上缺少用于短期培训企业管理人员的教材之空白。整套培训教材力求言简意赅,短小精悍,内容实用,涵盖丰富,版面生动,化繁为简,希望能以其风趣精辟的语言,雅俗共赏的形象,准确实用的内涵,为广大企业管理人员送去一套读来妙趣横生,使用方便实在的小书,以此作为深大管理学院献给深圳经济特区建立 20 周年的一份薄礼。

前言

为什么有的企业欣欣向荣，而有的企业却萎靡不振？

为什么有的企业持续发展，而有的企业却昙花一现？

为什么中国企业中优秀的企业短命的多、长命的少？

怎样做才能成为市场竞争中的“常胜将军”？

企业如何进行战略管理？

你会发现：所有这些问题都是那么现实、那么迫切地需要回答。

中国许多企业的成长经历证明：一个幼稚的国度、一个幼稚的市场、用一种幼稚的方法完成创业期的资本原始积累并不困难。今天，中国的市场环境已经今非昔比，企业要想持续发展并非易事，珠海“巨人”的坍塌、郑州“亚细亚”的沉浮、沈阳“飞龙”的反思，都说明单凭胆量和运气去运作企业，迟早是要栽跟斗的。这些企业失误的症结就在于“三盲”：

一是盲目：战略目标不清晰或者好高骛远，超越实际；

二是盲从：一听说什么赚钱，便一哄而上，赶时尚，追潮流；

三是盲打：心中无数，不讲战略，多面出击，急于求成。

归根结底,这些“三盲”企业在战略决策上患了严重的“近视症”,陷入足以使自己遭灭顶之灾的“盲区”——“无战略”管理。

商场如战场,战略运筹是其最逼真的写照和最深刻的注解。战略管理是企业管理的“顶尖石”,是统御企业活动的纲领,也是克敌制胜的法宝。

战略强调“做对的事情(Do the right things)”,注重对企业未来总体方向的谋划,而不是仅仅“把事情做对(Do things right)”,纠缠于眼前的细枝末节;

战略着眼于机会与趋势,而不是针对企业的个别困难与问题;

战略看重企业长期业绩与前途,而不是眼前的短期利润;

战略侧重于全体人员锲而不舍艰苦卓绝的努力,而不是个别领导人的异想天开和投机。

一句话,战略的立足点是谋求提高企业的市场竞争力,使企业长治久安,而不是追逐短暂的虚假繁荣。

本书从现代全球竞争日趋激烈的大背景出发,深入浅出地介绍了当代战略管理的最新理论与实战技巧,相信它会使你走出混沌,到达胜利彼岸的。

放眼未来,新的战斗又要打响了,这将是人类历史上更加扑朔迷离、更加扣人心弦的商战,我们要问自己:为迎接21世纪的挑战,我们是否已经丢掉幻想,准备战斗?

战略虽然不是万能的,但没有战略却是万万不能的!

敢问 21 世纪谁主沉浮？答曰：永远的战略管理者！

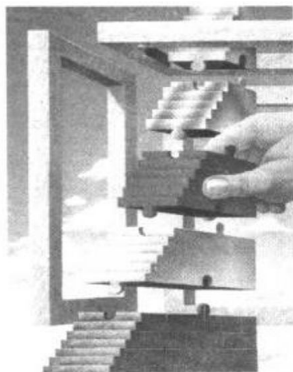
刘莉

2000 年 9 月

目 录

CONTENTS

总序	1
前言	1
1. 商战呼唤战略管理	1
1.1 21 世纪: 战略制胜的时代	2
A. 3C 使企业越来越难赢	3
B. 企业生命周期的挑战	3
C. 揭开商战制胜的奥秘	5
1.2 企业战略诠释	7
A. 何谓企业战略	8
B. 企业战略的关键要素	10
C. 企业战略的层次	13
1.3 企业战略管理	15
A. 何谓战略管理	15



B. 战略管理的基本过程	17
1.4 战略管理铁律四则	20
A. 变革适应律	20
B. 创造市场律	22
C. 全程管理律	22
D. 集中战力律	23
1.5 学习宝鉴	24
A. 进修指引	25
B. 小组讨论题	25
2. 企业使命与战略目标	27
2.1 世界级“金牌”企业成功的奥秘	29
A. 战略管理第一步：确定企业使命	30
B. 为什么要建立企业使命	33
C. 企业使命就是企业目标吗	36
2.2 企业使命定位三要素	37
A. 生存目的定位	37
B. 经营哲学定位	39
C. 企业形象定位	41
D. 企业使命有无“正确”与“错误”之分	42
2.3 企业使命表述要诀	43
A. 表述应以“需求导向”而不是“产品导向”	43

B. 表述范围既不能太宽也不能太窄	44
C. 怎样编写企业使命报告书	45
2.4 如何制定战略目标	49
A. 战略目标的性质与内容	50
B. 战略目标体系与类型	51
2.5 学习宝鉴	53
A. 进修指引	53
B. 小组讨论题	54
3. 侦测外部环境	55
3.1 环境的三个层次	57
A. 宏观环境分析	57
B. 行业环境分析	59
C. 竞争环境分析	64
D. 环境分析的基本步骤	66
3.2 识别与捕捉机会	67
A. 机会的类型与特质	67
B. 把握机会的三法则	71
C. 市场机会的来源	78
3.3 发现与规避威胁	80
A. 威胁来自哪里	80
B. 怎样规避威胁	81

3.4 学习宝鉴	82
A. 进修指引	83
B. 小组讨论题	83
4. 评估资源与战略能力	84
4.1 资源——战略能力评估框架	86
A. 资源——战略能力评估框架	87
B. 企业资源评估	87
C. 价值链分析(Value Chain Analysis)	88
4.2 企业核心能力分析	93
A. 竞争优势之源——核心能力	93
B. 核心能力的特征	96
C. 核心能力的构成要素	98
D. 多层次的核心能力竞争	99
4.3 斯沃特(SWOT)分析法	101
A. SWOT 分析法的原理	102
B. SWOT 分析法的应用	105
4.4 学习宝鉴	108
A. 进修指引	108
B. 小组讨论题	108
5. 公司战略决策	110
5.1 增长战略	112

A. 增长战略的主要特点	112
B. 密集增长战略	113
C. 一体化增长战略	116
D. 多角化增长战略	119
5.2 紧缩战略	130
A. 紧缩战略的基本特征	130
B. 紧缩战略的类型	131
5.3 公司战略的评价与选择	133
A. 波士顿矩阵分析法	133
B. GE —— 麦肯锡矩阵	136
C. 影响公司选择战略的因素	137
5.4 学习宝鉴	139
A. 进修指引	139
B. 小组讨论题	140
6. 竞争战略选择	141
6.1 成本领先战略	142
A. 成本领先战略的优势	143
B. 成本领先战略的主要形势	144
C. 成本领先战略的风险	146
6.2 差异化战略	147
A. 差异化战略的优势	148

B. 实现差异化战略的途径	149
C. 差异化战略的风险	152
6.3 集中战略	153
A. 集中战略的形式及其适用条件	154
B. 集中战略的风险	155
6.4 选择竞争战略	156
A. 选择竞争战略的原则	156
B. 三种战略的不同要求	157
6.5 学习宝鉴	158
A. 进修指引	158
B. 小组讨论题	158
7. 战略联盟透视	160
7.1 战略联盟的特征	162
A. 联盟时代——市场竞争的新景观	162
B. 战略联盟的基本特征	163
7.2 发动战略联盟的引擎	163
A. 如何解决“囚犯两难”问题	163
B. 战略联盟的效用	166
7.3 如何结成战略联盟	168
A. 选择适宜的合作战略	169
B. 采取何种合作方式	169

7.4 ECR: 与经销商联盟的新战略 172

A. 何谓 ECR 172

B. ECR 的“2+3”核心原则 173

C. 支撑 ECR 的四个“高效率” 174

D. ECR 的结盟方式 176

7.5 品牌联盟“借腹怀胎”快速繁衍 177

A. OEM 的神力 177

B. 名牌“联姻”组合繁衍 180

7.6 特许连锁经营: 网罗盟友 共同发展 181

A. 特许连锁经营“特”在哪儿 181

B. 特许连锁经营的魅力 183

C. 加盟者成功五要素 184

7.7 学习宝鉴 191

A. 进修指引 192

B. 小组讨论题 192

8. 实施企业战略 193

8.1 战略实施的相关因素分析 194

A. 战略实施的主要任务 194

B. 战略实现的相关因素 195

C. 战略管理四方式 197

8.2 企业家与战略实施 198

A. 企业家与传统管理者的区别	199
B. 企业家的战略能力	202
8.3 企业文化与战略实施	203
A. 企业文化与战略的三种模式	204
B. 如何形成和实现“战略支持型”企业文化	205
8.4 世界一流公司的业绩标准	209
A. 《追求卓越》——美国最佳公司的八个特征 ..	210
B. 麦肯锡公司——判定优秀企业的六大标志	212
8.5 学习宝鉴	212
A. 进修指引	213
B. 小组讨论题	213
好书推荐	215
测验题	219
后记	221