

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

奔向成功



为中华腾飞而经营 策划人手记

编完本书，我仿佛真的感觉到海风掠过太平洋，向我吹来——那是清新的风，强劲的风，充满希望和生机的风——一句话，那是新世纪的风。任何沐浴到这风的人，都会表现出一种新气象，因为毕竟，我们生活在跨世纪的转折时期！

在这样的时期，我们每天都能看到一些旧的东西消亡过去，一些新的东西不断地涌现出来。有些新事物可能不太惹人注目，但却代表着一种未来的讯息——那些在早春时节穿破层层尘土绽出的一粒粒嫩芽，它们真令人振奋！

有这样一幅画面经常闪现在我的脑际：在世纪交接的时候，一些人攀在海边的礁石上观看日出——一轮新世纪的朝阳冉冉升起，随之而出的是一幅中华腾飞的蓝图，有一只雄鸡在曙光里破晓而啼……

各位朋友，为了这新世纪的希望，我们该做些什么呢？尤其，作为企业人和管理人，应该做哪些准备呢？这正是本书所讨论的问题。

企业经营战略是正规商学院里极其重要的核心课程，其他课只探讨企业经营中某一方面的专门性问题，只有这门课是从总体上把握企业经营的方向和大略；所以，想当大老板的人其他课都可以不上，只有这门课却是万万缺不得的。想想看，比尔·盖茨为什么那么快就登上了世界首富的宝座？而王安又为什么那么快就破产了？

“做对的事情！”这是本书教给你的唯一重要的道理，你一定要保证你所采取的行动是正确和有效的，这对个人和企业来讲都十分重要。战略管理不仅是一种管理方法，更是一种思维方式和价值观念。只有那些胸怀广大、具有远见卓识的人才能在人生的海洋中扬帆远航。

旧的世纪即将过去，新的世纪即将到来，在这关键性的历史时期，无论是你，还是你的企业，可千万不要犯选择不当的错误！

祝你成功！

策划人 申旺
1997. 1. 8

主要参考书目

1. 《中国企业管理百科全书》（增补卷），中国企业管理百科全书编辑部编，企业管理出版社，1990年7月。
2. 《战略规划与政策》，（美）威廉 R 金、戴维 I 克里兰著，本书翻译小组译，上海翻译出版公司，1984年4月。
3. 《企业家的战略头脑》（日）在前研一著，杨沐、黄一、林小华、丁易译校，三联书店，1986年1月。
4. 《国际企业战略管理》，谭影慧编著，华东理工大学出版社，1994年12月。
5. 《战略入门》，（法）安德烈 博福尔著，军事科学院外国军事研究部译，军事科学出版社，1939年11月。
6. 《走向成功——战略控制的艺术》，林存柱著，人民出版社，1990年12月。
7. 《现代企业战略学》，何伟、聂德林主编，中国人民大学出版社，1991年4月。
8. 《现代企业经营战略》，甘亚平著，中国商业出版社，1995年6月。
9. 《企业必须面向未来》，（美）阿尔温 托夫勒著，陈鸿斌、吴酪译，海天出版社，1987年7月。
10. 《决胜千里——无国境时代的企业经营战略》（日）上野明著，李铁锤译，中国经济出版社，1991年11月。
11. 《企业经营国际化战略——日本会如何进入国际市场》，（美）詹姆士 C 阿伯格伦、乔治 斯托克著，林新生、沈炳熙、包政译，吴培良校，新华出版社，1990年8月。
12. 《国际经营的战略行动》，（日）林升一著，狄小光、邓戈平、钱少明译，复旦大学出版社，1992年4月。
13. 《美国企业竞争六大经典战例》，（美）道格拉斯 拉姆齐著，何茂春、王琳、师晓霞译，何茂春校，中国经济出版社，1990年12月。
14. 《企业参谋——战略性思考的集团》，林敏生编译，世界图书出版公司，1990年7月。
15. 《企业参谋续集——战略性的经营计划》，林敏生编译，世界图书出版社，1990年7月。
16. 《绘制一九九0年的蓝图——战略经营的时代》，（日）日本能率协会编，新华出版社，1987年6月。
17. 《战略经营：日本五大公司的成功之路》，（日）山芳雄著，金柏松等译，杨治校，中国人民大学出版社，1988年7月。
18. 《日本企业战略和结构》，（日）小野丰广著，吕梦仙、戎积译，冶金工业出版社，1990年8月。
20. 《论企业战略》，陈文雅编著，中国财政经济出版社，1987年11月。
21. 《战略研究理论及企业战略》，汪应洛、席西民编著，西安交通大学出版社，1990年6月。
22. 《企业战略》，（美）W H 纽曼等著，武鸿麟译，贵州人民出版社。

23. 《企业战略管理——概要与案例》，李天和著，中国科学技术出版社，1990年 11月。

24. 《致未来的总裁们：谈高层管理的十六项基本技能》，(美)耐尔 R 斯威尼著，李公伟编译，中国卓越出版公司，1990年 5月。

25. 《工业企业经营决策与计划》，中国人民大学工业经济系工业企业管理教研室编，中国人民大学出版社，1984年 8月。

26. 《营销战略策划》，贾涛、牛海鹏、贾保军编，中国商业出版社，1994年 3月。

27. 《汽车帝国风云录》，陈美华著，广州出版社，1996年 3月。

28. 《如何策略规划》，苏拾忠著，三联书店，1993年 8月。

29. 《企业经营策略与技法》，袁必佳、郝家友编著，中国矿业大学出版社，1994年 6月。

30. 《哈佛学得到》，杨杜、闻洁、申明编著，企业管理出版社，1996年 1月。

31. 《CI 战略——企业形象革命》，云南省云科企业形象设计所、北京环球生物技术开发中心编著，云南美术出版社。1994年 4月。

风格是贴在使用的材料上的标志。

——安德 莫若里斯

战略——
不仅仅是管理方法
更是一种
思维方式和价值观念

——作者题记

新世纪的钟声就要敲响，新世纪的脚步声就在耳际……

当我们放眼展望 21 世纪的时候，我们要问自己：为迎接 21 世纪的到来，我们是否已经做了一些准备？

中国改革开放的稳步推进和全球经济的迅猛发展，预示着 21 世纪将充满着更大的机遇和挑战。世界将变得日益复杂，扑朔迷离，我们未来面临的选择也更多。在这样一个世界里，只有那些“站得高，看得远”的人，才能真正获得成功。而所谓“站得高，看得远”，实质上就是树立战略观念和战略思想，从全局出发，着眼长远发展，并适时调整，灵敏反应。这就是本书所要阐述的战略管理问题的要旨。

我们认为，战略管理不仅作为一种管理方法和技巧而被广泛应用，更作为一种思维方式和价值观念，发挥着极为重要的作用。

一般地说，战略是关于组织一定时期发展的总体性谋划和决策。大到一个国家，小到每一个人，都要面向未来，作出战略抉择。这是我们应付日益复杂的环境变化的有效手段。灵活运用战略管理方法，可使我们发挥优势，抓住机遇，获得最大的成功。

多年来，我们对战略管理问题给予了充分的关注。本书不是一本纯理论教科书，而是选择企业战略为蓝本，对战略管理的一般问题进行了全面剖析，通过个案分析，展示了战略管理在实践中的妙用。

○战略是涉及企业长远发展的全局性问题，应当务实与务虚相结合。

○企业三个基础性战略问题是产品组合战略、市场竞争战略和技术创新战略。企业无论大小，都要处理好这三个基本问题。

○公司化改造和国际化经营，是中国企业迎接 21 世纪竞争，必须着力解决好的两个重要职能战略问题。

○企业文化和企业形象，是现代市场竞争软性化的重要表现和突出形式，应予以相当重视。

○战略管理是一个包括战略规划的制作，以及战略执行、控制和调整一系列实施方法的完整过程。在这个过程中，掌握科学的战略预测方法和建立战略支持服务体系十分重要。

○战略虽然不是万能的，但没有战略却是万万不能的。面对现代市场经济竞争，战略是通向成功道路的一把金钥匙。

21 世纪谁主沉浮？

永远的战略管理者！

作者

1997 年 1 月于大连

迎接新的管理时代

策划人致辞

各位亲爱的朋友，由先河公司现代商务咨询中心组织编写的《哈佛学得到》自今年 3 月出版发行以来，每天都能收到很多读者热情的来信和来电，它们深深地鼓舞和激励着我们，促使我们以更认真负责的态度编写出高水平的工商图书，以谢给予我们那么多厚爱的热心读者。

一个新的经济和管理时代即将到来，我们都将成为这时代的一分子；它要求我们掌握现代经营管理技能、具有国际眼光和创新精神，同时应秉有道德责任心和历史使命感。我们将成为中国营理水平与国际水准接轨的开拓者和履行人。为此目的，我们将从《哈佛学得到》开始，推出同步传送国际管理新知的“管理新知文库”。该文库将是我们大家共同的财富，它将贯彻如下几个原则：

（1）全面引进国外友这国家先进的管理理论、技能、方法和模式，以使国内读者在思考管理

问题时有一个参照，有进一步思考和提高的线索。

（2）高度重视实战性，力戒空洞的说教和学术气；大量引述实际的管理案例，通过案例阐发原

则和方法。

（3）文笔轻松流畅，叙述生动活泼。

各位朋友，即将到来的 21 世纪将是我们中国人的世纪，因为现在，以至未来若干年内的中国经济将是全球经济最富活力的增长点；不管我们是否做好了准备，我们都将在世界经济和政治的大舞台上扮演越来越重要的角色。让我们张开双臂迎接这“中国人的世纪”吧！

《管理新知文库》可说是我们奉献给这时代的一点心意，我们想通过它为这时代中最重要的角色——现在及未来的企业家的成长尽一份力量；因为我们坚信，中国新世纪的朝阳将由同时具有崇高理想和实干精神的新一代企业家托起！我们热烈地期盼你能加入到这个“文库”中来，与我们共同成长，共同前进，共同为担挫折和成功、焦虑和喜悦；让我们共同期盼和祝愿中国的企业管理尽早与国际水准接轨（至少在观念上可尽早做到这一点），期盼和祝愿一大批现代企业家的出现！

最后，让我们引述比尔·盖茨的一段话作为我们的结束语：

这是一个绝妙的生存时代，从来也没有过这么多的机会让人去完成从前根本无法做到的事情！

策划人 申旺

管理新知文库

与国际接轨的工商图书

新的管理时代即将到来！你将成为这个时代的一员，它要求你掌握现代经营管理技能、具有国际眼光和创新精神同时应秦育社会良知和历史责任感。本文库即专为你而设，希望它能成为你成功路上的朋友，为你分忧，为你解难！如你已经是走业家，祝你更上一层楼；如你现在还不是，祝你早日梦想成真！

奔向成功

01. 面向未来的抉择

战略，从古代军事到现代经济，在企业经营管理中更是得到了广泛应用。商场如战场。战略运筹是算最逼真的写照和最深刻的注解。

面对 21 世纪竞争激烈和复杂多变的全球经济，恰当地运用战略，便成为经理人的最佳选择。

阿尔弗雷德 斯隆：从通用汽车公司的变革说起

阿尔弗雷德 斯隆，1875 年 5 月 23 日出生于美国康涅狄格州的新港，1893 年进入麻省理工学院学习。1923 年，48 岁的斯隆成为美国通用汽车公司的总经理，次年任公司总裁。1956 年，年过 80 的斯隆离开了他为之奋斗了 32 年的通用汽车公司总裁座椅，并在 10 年后悄然离世。

被世人称为企业“经营之神”的松下幸之助先生，曾对斯隆作出如下崇高的评价：

“如果在已经去世的名人中，评定谁是世界上最伟大的董事长，我想没有比通用汽车公司的阿尔弗雷德 斯隆更合适的人选。……他的确是所有经营者中最值得我们效法的理想经营者。我过去也接触过许多经营者，但并没有十全十美的。斯隆先生堪称千载难逢，十全十美的人，也可以说是最理想的经营管理者。”

本书作者在大学学习期间开始了解斯隆，首先不是他对通用汽车公司和美国工业发展的贡献，而是通过企业管理学课程。也就是说，斯隆的伟大除了他经营上的业绩外，更由于他创立了以“分散经营，协调控制”为原则的一整套组织管理体制。

斯隆引人注目的是对通用汽车公司大刀阔斧地进行了一系列重大改革。斯隆首先分析了通用汽车公司的根本性弊病，指出它的管理机构是非常不健全的，领导决策权完全集中在少数高级领导手中，他们事无巨细，大包大揽，终日处理日常琐碎事务所累，根本就无暇考虑公司的大政方针和长远发展，由此也限制了各级管理人员的积极性、主动性和创造性，造成公司各部门失去控制的局面。

斯隆认为，大公司的较为完善的组织管理体制，应以集中管理和分散经营两者之间的协调为基础，只有在这两种显然相互冲突的原则之间取得平衡，把两者的优点有机地结合起来，才可能获得最好的效果。他由此得出结论：“通用”应采取“分散经营，协调控制”的管理组织体制。

“分散经营，协调控制”作为一种全新的管理组织体制，把公司的任务分成决策和执行两部分，即政策制定与行政管理分开，分散经营与协调控制相结合。公司长远发展规划、大政方针政策的决定和控制是集中的，而其具体执行和实施则是分散的。在这种管理体制下，公司的各个经营部门作为利润中心是公司的基层执行单位，整个公司的生产经营活动实际上就是在各个经营部门的分工协作下共同完成的。但同时，所有这些分散的经营部门的生产经营活动，又都是在公司总部及职能部门的协调控制和支持帮助下进行的。正因为如此，各个经营部门能按照整个公司的总体目标，进行协调一致的行动。公司所属的各个经营部门，也就是我们一般称的事业部或战略经营

单位。

值得指出的是，斯隆改组“通用”管理组织的计划早在 1920 年就已正式提出，并得到董事会的一致同意。但真正全面推行则是其担任总经理之后。这次改组所依据的原则——即分散经营和协调控制相结合——在今天依然作为通用汽车公司管理组织的基本架构，除了进一步完善外，没有发生根本性的改变。

我们以阿尔弗雷德·斯隆在本世纪 20 年代对通用汽车公司管理组织的变革作为本书的开篇，其考虑主要基于以下几点：

首先，汽车工业几十年来一直作为战略产业对世界经济发展起着巨大的带动作用。各国有关经济发展、产业调整和管理变革的过程，都可以从汽车工业发展的历史风云变化之中观察得到。在美国，每 6 个工作职位当中就有一个与汽车工业有关联，汽车工业直接创造了 400 万个工作职位。汽车工业的产业连锁效应也非常大。这一工业耗用全国 21% 的钢铁、25% 的玻璃和 20% 的工具机械，另外还耗用相当多的塑胶和电子产品。与此同时，它还带动了公路交通的发展，并把各地经济联系在一起。通用汽车公司资产总额和年销售额目前都逾千亿美元，作为美国三大汽车公司之首和世界最大工业公司，其发展兴衰和哪怕一点点轻微的变化，都会对世界经济产生一定的影响，从而成为人们关注的焦点。所以，我们把“通用”作为本书的首选案例。

其次，斯隆是“通用”历史上贡献最大的总裁和董事长。通用汽车公司在国内市场的占有率，从斯隆担任总经理时 1923 年的 12%，迅速提高，5 年后就超过第一位的福特汽车公司，1956 年斯隆退职时为 53%。

再次，斯隆的卓越之处就在于他创立并付诸实践的著名的“分散经营，协调控制”一整套管理组织原理，成为企业管理上的一次伟大革命。这项改革具有世界性意义。据资料统计，1969 年，美国的 500 家大公司中，有 76% 的公司以不同方式采用了这种管理体制。而目前在日本的各大公司中，约有 50% 的公司也采用了这种管理体制。

斯隆关于通用汽车公司管理组织体制的改革，使公司高级领导者能集中精力专门从事对有关企业发展重大问题的决策，这实际上是战略管理的雏型。如果我们称斯隆为现代企业战略家第一人，也就不算过誉。近几十年来，随着新技术不断出现，产品更新周期缩短和市场竞争变化莫测，机会与威胁并存，大部分公司总裁和高层管理人员开始用更多的时间和精力，来考虑企业的长期生存和发展问题，并力求制定总体战略来统筹全局，指导企业的经营活动。

我们进一步看到的是，通用汽车公司的管理变革并没有随着斯隆的离去而完结。一个不断发展壮大的企业，需要根据环境的变化注入新的活力。

80 年代初，在石油价格上涨的情况下，质量高、耗油低的日本小汽车大量涌入美国市场。通用汽车公司当时毫无思想准备，仅 1980 年，它就损失近 8 亿美元的收益，这是它 60 年来的第一次大失败。从 1983 年开始执掌通用汽车公司大权的罗杰·史密斯，邀请美国著名管理顾问机构——麦金时咨询公司，对通用汽车公司的管理组织体制进行了彻底审查，进一步改革和完善了斯隆建立的管理系统，把公司总部的权力进一步下放到分部去，使各级经理都可以独立思考和决策，发挥主动性。

史密斯认为，一位企业领导人必须把他的思想灌输给别人。真正高明的经理不仅自己善于思考，而且能够创造一种体系和规范，树立或改造整个企

业的价值观念，鼓励别人同样具有创造性。就象优秀的导演那样，不仅要努力把自己的想法灌输给演员，而且努力不让演员感到拘束，引导他们发挥积极性和才智。他说：“通用汽车公司克服缺点、开创新局面的成就，靠的是雇员可以自由地考虑自己的问题和表达不同的意见。”

史密斯曾经讲过一只熊追赶两个小伙子的故事。当他们奔跑的时候，其中有一个小伙子半途停下来穿球鞋。另一个见了，迷惑不解地问：“穿球鞋有什么用，你不可能比熊跑得快呀！”这个小伙子回答道：“我不必比熊跑得快，我只要比你快就行了！”

是的，现代市场竞争越来越剧烈和复杂，面对众多强有力的竞争对手，只有大胆改革，开拓进取，才能取得胜利。

史密斯在担任公司副总经理时，就积极推动公司制订出周密的战略性规划，并确定整个公司和各级经理必须努力达到的具体而明确的目标。正是因为他强调战略规划的重要性，善于运筹帷幄，最后使他登上了总裁的宝座。

我们正面临一个崭新的时代。通用汽车公司的管理变革给我们以重大启示。在通向未来的发展道路上，只有把握全局，制订卓有成效的战略规划，才能获得真正的成功，才能取得长期发展。

战略，是企业走向未来的一把金钥匙。

战略：从军事到经济

在本世纪 40 年代，有一位离职的中国将军对当时世界大战局势的发展作了种种预测，诸如德军进攻苏联、日本发动太平洋战争、苏军出兵东北等，这些战略分析，后来均被历史一一印证。他就是二次世界大战中最具影响的中国战略分析家陈孝威。

1941 年 2 月，陈孝威在香港他自己主办的周刊上发表了《论大不列颠之战》一文。他在文章中指出：在欧洲，希特勒德国不会再与苏联搞和平共处；德国征服中欧及西欧多数国家后，必然要对苏联开战。4 个月后，德国法西斯废弃德苏和平条约，悍然出动 260 万大军、5000 架飞机和 9000 辆坦克，以排山倒海之势进攻苏联，打得苏军措手不及。

同年 10 月，陈孝威又公开发表了《德、意、日对苏、美、英三国作战前景判断》的长篇时局评论文章，作出了日本为了取得南太平洋诸岛的战略资源势必南进的判断，并对美英应变战略部署提出了若干建议。此文受到美国总统罗斯福、英国首相邱吉尔的高度重视和称赞。美国陆军部长史汀生和香港总督还分别致函和登门拜访，称陈孝威“具有战略眼光和东方军事家的远见卓识。”然而，令人遗憾的是美英等国受欧洲战事激烈牵绊，未能采取有效的防御对抗措施。

12 月 8 日，日本海空军偷袭珍珠港成功，消灭了美国太平洋舰队的 1/3 舰只，给美军以沉重的打击……

上面这个故事，我们只想说明一个问题：战略概念源于军事实践活动。

战略，顾名思义就是战争谋略。“战略”一词源于军事术语，是指基于对战争全局的分析、判断而作出的筹划和指导，是与从局部出发的“战术”相对而言的。俄文中的“战略”，直译成中文就是“军事战略”。著名的德国军事战略家冯·克劳塞维茨在其名著《战争论》一书中说：“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。”法国军事理论家安德烈·博福尔则认为，战略是“一种运用力量使之对于政治策略目标的达到作出最有效贡献的艺术”，“说得更精确一点，是两个对立意志使用力量解决其争执时所用的辩证法艺术。”

毛泽东是军事战略的艺术大师。他认为：“战略问题是研究战争全局的规律的东西。”战略的重要性，在于战争胜败首先取决于战略运用是否正确，在于打赢对战争全局有决定意义的战役和对战役有决定意义的战斗，从而通过战役、战斗来实现战争胜利的目的。作为战略指导者，在敌我双方激烈的冲突对抗中，应始终把握战斗、战役和战争全局的关系和变化，不断修订和发展自己的战略计划，从而创造出自己所希望的战争结局。这也正是军事战略艺术的魅力所在。

传统的或狭义的战略概念都是指军事战略。随着人类社会实践的发展，特别是本世纪以来，战略一词被人们广泛地用于军事以外的领域，包括政治、经济、科技、教育、文化和社会发展等，战略也就演变成为“泛指重大的、带全局性或决定全局的谋划”。

战略是关于一个组织的长远的、全局的目标，以及组织为实现目标在不同阶段上实施的不同方针和对策。战略的实质就是人们为了控制组织在一定时期内的发展，对其各种根本趋势以及对各种根本趋势起决定作用的因果联系能动反映的结果，是指导人们实现某种根本趋势的行为准则和目标。一般来说，战略具有下列三个基本特征：

1. 全局性，即有关组织的整体和全局的问题。战略问题的核心是研究组织发展全局的指导规律的，只关系到局部的指导规律不包括在战略研究的范围内。照顾各个局部之间的关系，也是战略指导的重要任务。我们平时所说的战略意识、战略思想和战略眼光，就是要通观全局，掌握总体的平衡发展，不拘于局部利益和眼前利益。

2. 长期性。战略的着眼点不是当前，而是未来。要在正确认识过去和现在的基础上，通过科学预见，高瞻远瞩，谋划未来的发展趋势，既要不断总结过去的经验，明确当前的责任，更要看到未来的目标，实施卓有成效的战略指导。

3. 层次性，又称系统性。组织系统是有层次的，有大系统、小系统之分，也有母系统、子系统之别。相对应不同层次的系统，就有不同层次的战略。战略指导者既要服从和服务于上一级组织的战略规划，又要有本组织的具有特色的战略和策略。

企业战略是在第二次世界大战以后发展起来的。随着战后现代科学技术和世界经济的迅猛发展，企业经营管理的内部条件和外部环境都发生了巨大的变化。包括政治、经济、科学技术和社会文化等外部因素变得越来越不稳定，市场经济竞争也越来越激烈，迫使企业特别是那些规模较大的公司，为了争夺市场和生存发展的需要，在经营管理中将眼光由短期目标转向长期目标，由日常生产经营的专业化职能性经营管理，转向综合的全局性决策和管理，将战略思想运用于企业经营管理当中，形成了企业战略和企业战略管理的概念。

最早把战略思想引入企业经济中来的是美国经济学家切斯特·巴纳德。他在其代表作《经理的职能》（1938年出版）一书中，为说明企业组织的决策机制，运用战略因素这一思想对企业诸因素以及它们之间的相互影响进行了分析。1962年，美国企业经营史学家钱德勒出版的《战略与结构：工业企

业史的考证》，虽然没有对企业战略本身进行具体分析，但却为企业战略研究开辟了道路，奠定了基础。1965年，美国学者安索夫的《企业战略论》问世，把企业战略理论研究向前大大推进了一步，初步形成了企业战略管理研究的理论框架。

进入 20 世纪 70 年代以后，随着冷战的结束，全球经济发展使企业经营环境剧烈动荡，企业经营战略受到学术界和实业界的广泛关注。由此，战略管理的理论成果和实践经验越来越受到重视，出现了“战略管理热”。中国企业随着改革开放和市场经济体制的逐步建立和完善，也开始重视长远发展规划。一批精明能干的企业家脱颖而出，开始用战略眼光来处理日常事务。特别是面向 21 世纪，企业发展更是要妥善设计，搞好战略管理，方能在下世纪经济竞争中取胜。

企业战略管理的实质就是着重于一定时期内企业全局性方针任务的制定，它的目的在于取得整个事业的胜利。因而，实行正确的战略管理，是在竞争中战胜对手或在事业经营中获得胜利的重要保证。

冷战的结束，使世界各国从军事对抗转为经济竞争。而当今包括企业经营管理在内的非军事领域中出现的有关战略概念，都是从军事战略概念引申或借用过来的，故在全部的战略知识体系中，军事战略仍然是最基本和最重要的组成部分。俗话说，“商场如战场”，现代经济竞争本身就是一个残酷的战场，企业家就是这个战场上的将官和斗士。军事战略中的一些思想、原则、方法和艺术，也同样适用于企业战略管理。

美国的道格拉斯·拉姆齐在《美国企业竞争六大经典战例》一书中，提出了现代军事科学适用于企业竞争的九条战略原则，这就是：

（1）部署：灵活机动，开放选择权来排兵布阵，扩大生产加工，降低价格，等等；

（2）目标：明确战斗目标，瞄准公司的最终目的；

（3）进攻：即进攻敌人或竞争对手；

（4）奇袭：克劳塞维茨将此称之为“一切军事计划的基础”；

（5）精兵：调动尽可能少的人力物力来达到目的；

（6）集中：孙子所谓的集中力量；

（7）集权：从司令官或总经理开始，自上而下明确的权利划分；

（8）简洁：军官们把它总结为一个缩写词：KISS（意思是“吻”）。它的全文是：Keep It Simple, Stupid!（化繁为简，大智若愚。）

（9）安全：军队或企业内部严守秘密，保持忠诚。

战略管理：走向成切的道路

美国耐尔·R·斯威尼在《致未来的总裁们：谈高层管理的十六项基本技能》一书中认为，企业的成功从最根本上来说决定于总裁的管理能力和水平。具体包括以下十六项基本技能：

1. 调动领导班子成员的积极性；
2. 提出关键问题和建立信息网；
3. 激励和识别创新思想；
4. 征求意见和咨询；
5. 决策；

6. 通晓组织方式的选择;
7. 促进组织机构变革;
8. 组建委员会和安排会议;
9. 制订战略规划;
10. 发表有影响的演说;
11. 选拔优秀的经理人才;
12. 培养优秀经理;
13. 发现和解决问题;
14. 调节部门矛盾;
15. 谈判;
16. 培养忠诚和树立责任感。

上述十六条归纳起来就是作出决策、制订规划、组织机构、解决问题和管理领导班子五个方面。其中制订规划就是确立公司基本业务方向、目标、方针和战略，并制订与公司战略目标相适应的实施战略规划的具体策略。由总裁制订战略规划，战略规划再具体分解为年度发展计划，公司就可以在战略规划的指导下按既定方针运行。因此，制订战略规划，实施战略管理，是企业以总裁为首的高层经理人员的重要职责，是现代企业成功的致胜之道。

《孙子兵法》是我国也是世界上成书最早、影响最大的杰出古典战略名著。连著名德国军事家克劳塞维茨的《战争论》也受到《孙子兵法》的影响，并继承和发扬了其中许多战略思想，《孙子兵法》在日本企业界更是流传甚广，影响巨大，成为企业家们案头重要阅读之物。《孙子兵法》曰：“用兵之道，以计为首”，“计先定于内，而后兵出境”。这里的“计”，就是计谋、战略和策略。作为企业管理者，第一个应当考虑并着手解决的问题，就是“先定必胜之计”。为此，必须把主要精力放在企业带有全局性的战略问题上，进行战略思考，确立战略目标，制订战略规划，实施战略指导。

企业的基本战略决定着企业经营活动的基本方针和基本方向。战略管理，是企业的高层决策者根据企业的宗旨和对企业内外部环境分析，确定企业的总体目标和发展方向，制定和实施企业发展总体谋划的动态过程，包括战略思想和战略观念，战略目标确定和战略环境分析，企业总体战略和产品组合、市场竞争、技术创新三个基本分战略，公司化成长和国际化经营两个职能战略，以及企业文化、企业形象和人力、财务等于战略，还有战略规划的制定、实施、控制和修订等，基本上涵盖了企业产生和发展的全过程，涉及企业经营管理的各个环节。

认识和研究企业战略管理问题，有助于企业经理们从琐碎的日常管理事务中摆脱出来，注意发现和解决那些有关企业生死存亡、前途命运的重大战略性问题；有助于企业经理们总结自己的经营管理经验，使之上升到战略的高度，并进一步指导管理实践；有助于企业经理们高瞻远瞩，树立战略思想和观念，用战略眼光将企业经营活动的视野放到全方位的未来发展和广阔的市场竞争中，获得更大的成功。

而对于为数众多的、处于企业管理金字塔顶尖之下的广大员工来说，可以通过战略管理来培养他们通观全局的战略性思维方式和价值观念，使之能够关注企业的长期目标和长远利益，更有成效地进行合作和配合。这对于面向 21 世纪现代市场经济新竞争的企业来说，尤为重要。

应当看到，近些年来，全球经济发生了巨大的变化，市场迅猛扩大，通

讯技术飞速发展，经济环境越来越复杂和变幻莫测。不仅对那些举足轻重的大企业提出了挑战，即使为数众多的中小企业也要立足长远发展，不断调整管理结构，寻求成长的最佳道路。

中国的经济体制改革向市场经济迈出了坚定而有力的步伐，21世纪将为中国改革开放的伟大事业开辟更加灿烂辉煌的前景。在管理上与国际同步，才能真正做到经济的全面接轨，并在新一轮的市场争夺中获胜。企业家的战略抉择，是企业生死攸关的大事，必须要认真对待，慎重行动，切不可掉以轻心，贻误时机。因此，战略管理对于那些已经走上或将要走上国际竞争的中国企业来说，就变为格外重要，别无选择。

美国著名未来学家阿尔温·托夫勒曾就美国电话电报公司的咨询报告写成《企业必须面向未来》一书。在这本书中他特别强调指出：“对没有战略的企业来说，就象是在险恶的气候中飞行的飞机，始终在气流中颠簸，在暴雨中穿行，最后很可能迷失方向。即使飞机不堕毁，也不无耗尽燃料之虞。

如果对于将来没有一个长期的明确的方向，对本企业的未来形式没有一个指导方针，不管企业的规模多大，地位多稳定，都将在这场革命性的技术和经济的大变革中失去其生存条件。”

战略管理的三个主要学派

在国外有关企业经营战略和战略管理的遵论研究中，由于观点不同而形不同的学术派别。企业战略管理是把战略思想运用到企业管理中，研究带全局性的企业经营管理规律的学科。战略管理学派，一般可归纳为竞争战略学派、资源配置战略学派和目标战略学派等。

竞争战略学派

竞争战略学派的基本观点认为，经营战略的关键是确定企业的相对竞争优势。企业为确定竞争优势而采用的竞争战略可以有下列三种基本类型供选择：

1. 全面成本领先战略，又称低成本战略。企业主要运用产业和工厂规模经济，采取扩大市场、降低固定成本的办法，使全部成本低于竞争对手。如著名的日本丰田汽车在一开始进军美国时，就以低价抢攻市场而大获成功。

2. 差异化战略，又称别具一格或与众不同战略。主要是采用高品质、多功能等措施，生产出该产业中其他企业所没有的独特产品，以形成独家经营或相对垄断的市场局面。日本日立公司就是不断推出附属的小功能，而一直保有家电用品市场的领先地位。

3. 专门化战略，又称集中一点战略。这是一种所谓做别人做不来，或者是做别人不肯做的事业，而且要专心一致，历久不衰。换句话说，就是将企业经营目标集中到整个市场的某一部分，在这特定的部分建立起自己的产品在成本或产品差异上的优越地位。“某一部分”，既可以是特定种类的顾客，或者是特殊用途的产品，也可以是某一特定地区等。美国最大的半导体公司英代尔，就是从专门开发生产 IC起家的。

竞争战略学派的主要代表人物是美国哈佛大学教授麦克·E·波特，其主