

世界顶级企业



# 战略管理

## 经典模式

真正好的管理模式，不在于它是否完美，而在于实用，而且可靠。

—— 肯尼斯·布兰特



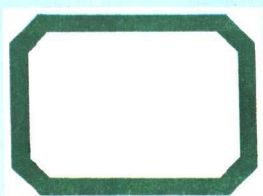
世界顶级企业  
经典管理模式丛书

主编：李海林 刘 蓓

千锤百炼——世界500强成功管理模式

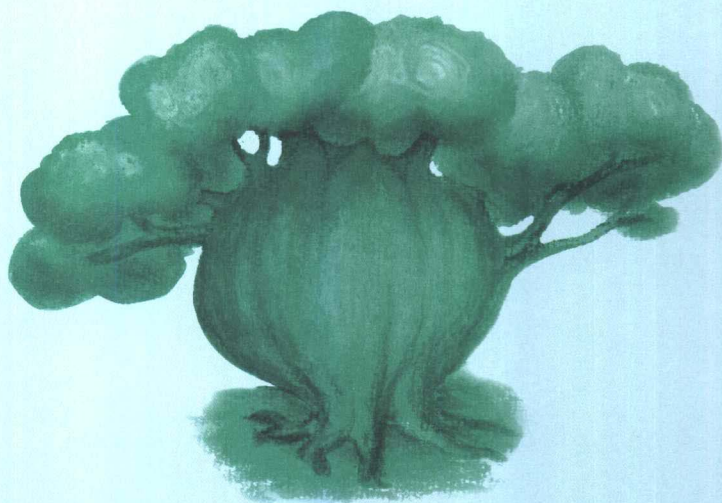
 经济科学出版社

世界顶级企业



# 战略管理

## 经典模式



主编：李海林 刘 蓓

经济科学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

世界顶级企业战略管理经典模式 / 李海林, 刘蓓主编.  
—北京: 经济科学出版社, 2004.5  
(世界顶级企业经典管理模式)  
ISBN 7-5058-3866-0

I. 世… II. 李… III. 企业管理—经济发展战略  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 020220 号

责任编辑: 范莹  
责任校对: 杨海  
技术编辑: 董永亭

**世界顶级企业战略管理经典模式**

李海林 刘蓓 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www.esp.com.cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@esp.com.cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京市耀华印刷有限公司印刷

河北三佳集团装订厂装订

787×1092 16 开 19.375 印张 210000 字

2004 年 5 月第一版 2004 年 5 月第一次印刷

ISBN 7-5058-3866-0/F·3169 定价: 23.50 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

主 编：李海林 刘 蓓

编委会成员：黄蓉嵘 张学凯 陈思维 李 明  
王桂莉 王 强 曾 健 尹国庆  
包丽京 牛清平 李 斌 杨立荣  
杨立新 魏远丽 李 媛 黄 力  
李竹秋 叶 雷 冯天舒 杨晓川  
张本基 王 昕 陈 倩

# 概 述



今天，“战略”这个词对我们来说实在是耳熟能详。说到“战略”的本意，实际上是指对战争全局的谋划和指导。而所谓的“企业战略”，其实是把战略的思想和理论运用到企业管理当中，指那些以未来为基点，为适应未来环境的变化，为赢得持久的竞争优势而做出的事关全局的重大筹划和谋略。按照战略管理专家迈克尔·波特的说法，“战略是在公司经营活动中创造适应性”。

企业战略是决定企业发展的向导，它指导着企业的具体实践。对企业管理者来说，高度重视企业当前的业务使命自不待言，但更重要的是，还必须跳出现有业务使命的限制，战略性地思考多变的客户需求和期望，复杂的市场竞争环境，新技术的快速演进以及新市场的出现，等等。不仅要研究企业战略本身，而且更要深入到企业战略制定的背后，关注战略制定的流程，即怎样制定战略的问题。在制定战略前，要充分考虑诸如公司希望在未来成为一个什么类型的公司，公司要占领什么样的市场位置，公司为了满足顾客明天的需求必须做些什么，为了公司未来的成长和繁荣公司的业务组合是否需要演进以及如何演进等问题。作为管理者，必须对以上问题做出基本的判断和决策，以考量公司的经营方向，决定公司的战略展望，确立

公司将要进入的事业。

当然，由于制定战略所依赖的企业内外部环境都处在高度发展的状态之中，这些环境变得越来越复杂和不确定，使得企业的战略需要不断地调整和修正。从这个意义上说，战略调整就成为企业战略管理中最为常见的状态了。如何审时度势，动态调整公司战略，其实是企业面临的更大挑战。

企业战略分为总体战略、企业经营单位战略和企业职能战略三个层面，总体战略为其他两个层面的具体战略确定方向，而企业经营单位战略和企业职能战略作为具体的、局部的战略，通过资源的配置，为总体战略提供具体实施的可能。

本书将通过对数十个国际知名企业的总体战略、经营单位战略和职能战略进行分析研究，从中找出规律性的东西，为我国企业的战略管理提供参考和借鉴，不断提高企业的素质和管理水平。

# 经济科学出版社

工商管理类图书

G 系列

## 《百年品牌营销》

《宝洁营销——品牌帝国的成功法则》

《沃尔玛营销——零售王的经营管理理念》

《宝马营销——高端市场定位策略》

《戴尔营销——直销模式典范》

## 《中国企业核心竞争力经典》

《企业文化》

《技术创新》

《特色管理》

《人力资源》

《跟顶级企业学管人》

## 《世界顶级企业经典管理模式丛书》

《世界顶级企业公关策划经典模式》

《世界顶级企业战略管理经典模式》

《世界顶级企业市场营销经典模式》

《世界顶级企业人力资源经典模式》

## **M 系列**

### **《经理人必备管理书系》**

《最经典的管理思想》

《最卓越的管理理念》

《最有效的管理方法》

《最实用的管理工具》

《最成功的管理模式》

《最顶尖的管理大师》

### **《经理人时尚管理读本》**

《最流行的管理时尚》

《最流行的管理寓言》

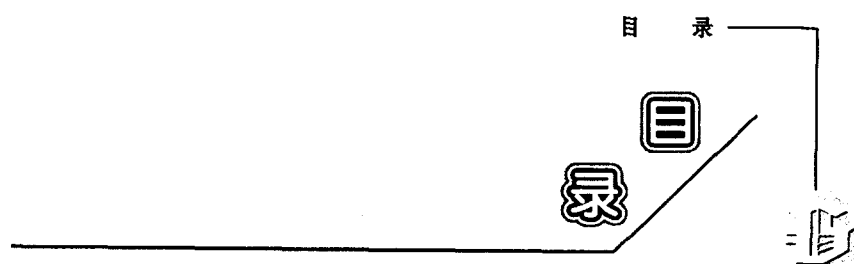
《最流行的管理智慧》

经济科学出版社第 11 编辑中心

(010) 88191302

zh@esp.cn





## 企业总体战略

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 增长型战略 .....             | (4)  |
| ——通用电气公司保持长期发展的秘诀 ..... | (4)  |
| 稳定型战略 .....             | (22) |
| ——菲亚特公司的政治经济学 .....     | (22) |
| 紧缩型战略 .....             | (31) |
| ——苹果公司，曾经的成功者和失败者 ..... | (31) |
| 进攻型战略 .....             | (44) |
| ——A&P 公司的降价策略 .....     | (44) |
| 防御型战略 .....             | (52) |
| ——华特伯利公司惟一的生存之道 .....   | (52) |
| 混合型战略 .....             | (59) |
| ——美国烟草公司的张弛进退之道 .....   | (59) |



## 企业经营单位战略

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 差别化战略 .....              | (71)  |
| ——七喜的非可乐化战略 .....        | (71)  |
| 低成本战略 .....              | (77)  |
| ——折价商店的后起之秀凯马特 .....     | (77)  |
| 集中型战略 .....              | (86)  |
| ——诺基亚产品的特殊竞争力 .....      | (86)  |
| 不同行业的经营战略 .....          | (97)  |
| 新兴行业的竞争战略 .....          | (97)  |
| ——网上直销先锋戴尔公司 .....       | (97)  |
| 分散行业的竞争战略 .....          | (109) |
| ——信托福特公司的连锁经营战略 .....    | (109) |
| 快速发展行业的经营战略 .....        | (118) |
| ——网络新媒体美国在线 .....        | (118) |
| 停滞行业的竞争战略 .....          | (127) |
| ——在残酷的压力下寻找亮点的波音公司 ..... | (127) |
| 成熟行业的经营战略 .....          | (143) |
| ——可口可乐的持续发展之路 .....      | (143) |
| 不同竞争地位的竞争战略 .....        | (155) |
| 行业领导者的战略 .....           | (155) |
| ——君临天下的企业霸主英特尔公司 .....   | (155) |
| 弱小公司的竞争战略 .....          | (174) |

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| ——西南航空公司：缔造梦想，缔造神话····· | (174) |
| <b>危机公司的转变战略</b> ·····  | (185) |
| ——重塑柯达新形象·····          | (185) |
| <b>二流公司的竞争战略</b> ·····  | (195) |
| ——成为零售业旗帜的西尔斯公司·····    | (195) |
| <b>国际化战略</b> ·····      | (205) |
| ——ENI 的国际经营战略 ·····     | (205) |

## 企业职能战略

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| <b>财务管理战略</b> ·····           | (215) |
| ——LTV 公司的融资之道 ·····           | (215) |
| <b>人力资源战略</b> ·····           | (222) |
| ——大通曼哈顿的智力投资·····             | (222) |
| <b>生产战略</b> ·····             | (229) |
| ——夏普电子计算器的生产战略·····           | (229) |
| <b>市场营销战略</b> ·····           | (235) |
| <b>目标市场战略</b> ·····           | (235) |
| ——耐克公司的目标市场战略·····            | (235) |
| <b>市场地位和战略选择</b> ·····        | (242) |
| ——意大利金莎巧克力如何<br>杀入中国香港市场····· | (242) |
| <b>市场竞争战略</b> ·····           | (251) |
| ——精工表与瑞士表的市场争夺战·····          | (251) |



|                                          |       |
|------------------------------------------|-------|
| <b>营销组合战略</b> .....                      | (262) |
| ——宜家公司的销售渠道战略.....                       | (262) |
| ——辉瑞公司的产品战略.....                         | (265) |
| ——哈雷公司的促销战略.....                         | (271) |
| <b>协作战略</b> .....                        | (277) |
| ——威斯汀豪斯电气公司的协作战略.....                    | (277) |
| <b>研发战略</b> .....                        | (285) |
| ——雷诺公司的研发战略.....                         | (285) |
| <b>组织战略</b> .....                        | (289) |
| ——多弗公司的分权管理战略.....                       | (289) |
| <br><b>究竟向世界 500 强企业学什么? (代后记)</b> ..... | (297) |

# 企业总体战略



企业总体战略是有别于各层次具体战略的全局性的战略，有以下几个重要特征：

一是**全局性**。企业总体战略是以企业全局为研究对象，来确定企业的总体目标，规划企业的总体行动，追求企业的总体效果。

二是**长远性**。企业总体战略是以企业的未来为着眼点，所谋求的是企业的长远利益而不是眼前利益。

三是**纲领性**。企业总体战略所确定的目标和发展方向是一种原则性和总体性的规定，是对企业未来的总体谋划，而不是纠缠于现实的具体的细枝末节。

四是**抗争性**。企业总体战略是以战胜竞争对手，迎接环境挑战为目的而制定的一整套行动方案。

五是**风险性**。企业总体战略所考虑的企业的未来具有很大的不确定性，制定实施企业总体战略必然具有风险性。

总体战略主要包括以下几种类型：**增长型战略、稳定型战略、紧缩型战略、进攻型战略、防御型战略、混合型战略。**

## 增长型战略

增长型战略的核心就是企业发展。能够实现企业规模扩



大、经营领域扩张、产品品种增加、经营利润增加、经营网点增加的战略，都属于增长型战略。那些成功的企业都会在特定的时期实施增长型战略，以期实现企业迅速发展，从小变大，由弱变强。

增长型战略具有以下特点：一是市场占有率明显增长。二是实施增长型战略的企业往往取得大大超过社会平均利润率的利润水平。三是采用增长型战略态势的企业倾向于采用非价格的手段同竞争对手抗衡。四是企业通过开发新产品、新市场、新工艺和旧产品的新用途，以把握更多的发展机会，谋求更大的回报。五是企业倾向于通过创造以前本身并不存在的某物或对某物的需求来改变外部环境并使之适合自身。

## 稳定型战略

稳定型战略是指在内外环境的约束下，企业准备在战略规划期使企业的资源分配和经营状况基本保持在目前状态和水平上的战略。按照稳定型战略，企业目前所遵循的经营方向及其正在从事经营的产品和面向的市场领域，企业在其经营领域内所达到的产销规模和市场地位都大致不变或以较小的幅度增长或减少。

稳定型战略的特点是：企业对过去的经营业绩表示满意，决定追求既定的或与过去相似的经营目标；企业战略规划期内所追求的绩效按大体的比例递增；企业准备以与过去基本相同的产品或劳务服务于社会。

## 紧缩型战略

紧缩型战略是指企业从目前的战略经营领域和基础水平中收缩或撤出，且偏离起点战略较大的一种经营战略。

紧缩型战略的特点是：对企业现有产品 and 市场领域实施收缩、调整和撤出；严格控制企业资源运用，尽量削减各项费用支出；具有明显的短期性。

## 进攻型战略

进攻型战略是指在一个竞争性的市场上，主动挑战市场竞争对手的战略。采取进攻型战略的既可以是行业的新进入者，也可以是那些寻求改善现有地位的既有公司。进攻性行动的中心可以是一项新技术、一项新开发出来的核心能力、一种具有革新意义的产品，新推出的某些具有吸引力的产品性能特色，以及在生产或营销中获得的某种竞争优势，也可以是某种差别化的优势。

## 防御型战略

防御型战略的目的是降低被攻击的风险，减弱任何已有的竞争性行动所产生的影响，影响挑战者从而使他们的行动瞄准其他竞争对手。虽然一方面防御性战略通常不会提高公司的竞争优势，但是另一方面它有助于加强公司的竞争地位，捍卫公司最有价值的资源及能力不被模仿，维护公司已有的竞争优势。

## 混合型战略



混合型战略是稳定型战略、增长型战略和紧缩型战略的组合。事实上许多企业实行的并不只是一种战略，而是多种战略的结合使用。

按照战略的构成不同，混合型战略可以分为同一类型的战略组合和不同类型的战略组合。同一类型的战略组合指企业采取稳定型战略、增长型战略和紧缩型战略中的一种作为主要战略方案，但具体的战略业务单位又是由不同类型的同一种战略来指导。不同类型的战略组合是指企业采用稳定型战略、增长型战略和紧缩型战略中的两种以上战略的组合，因而这是严格意义上的混合型战略。

按照战略组合的顺序不同，混合型战略可以分为如下几种：一是同时性战略组合，指不同类型的战略同时被不同战略业务单位执行，因而组合在一起的混合型战略。二是顺序性战略组合，指一个企业根据生存与发展的需要，先后采用不同的战略方案，从而形成自身的混合型战略方案，是一种在时间上的战略组合。

## 增长型战略

——通用电气公司保持长期发展的秘诀

谈到增长型战略的优点，我们可以说出许多。比如，企业



能够通过不断变革来创造更高的生产经营效率与效益。由于增长型战略的发展,企业可以获得过去不能获得的全新的机会,避免企业组织的老化,使企业总是充满生机和活力。又比如,企业可以通过发展扩大自身价值,增加公司市场份额及绝对财富。这种价值既可以成为企业职工的一种荣誉,又可以成为企业进一步发展的动力。再有,就是增长型战略能够保持企业的竞争实力,实现特定的竞争优势,等等。

当然,增长型战略也有其缺点。比如,在采用增长型战略获得初期成效后,很可能导致盲目的发展和为了发展而发展,从而破坏企业的资源平衡。要克服这一弊端,要求企业在做每一个战略态势决策之前,都必须重新审视和分析企业的内外部环境,判断企业的资源状况和外部机会。又比如,过快的发展可能降低企业的综合素质,使企业的应变能力虽然表面上不错,而实质上却出现内部危机和混乱。这主要是由于企业新增机构、设备、人员太多而未能形成一个有机的相互协调的系统所引起的。针对这一问题,企业可以考虑设立一个战略管理的临时性机构,负责统筹和管理扩张后企业内部各部门、人员之间的协调,在各方面的因素都整合、理顺后,可以考虑取消这一机构。再有,增长型战略很可能使企业管理者更多地注意投资结构、收益率、市场占有率、企业的组织结构等问题,而忽视产品的服务或质量,重视宏观发展而忽视微观问题,因而不能使企业达到最佳状态。企业管理者要对增长型战略有一个正确而全面的理解,在实施过程中必须通盘考虑。

这里通过通用电气公司的案例,来分析说明增长型战略的实践运用。

通用电气公司拥有职工近 40 万人,制造、销售和维修的