



工商管理培训系列教程

企业 战略管理

(第二版)

张秀玉
编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

工商管理培训系列教程

企业战略管理

(第二版)

张秀玉 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理(第二版)/张秀玉编著. —北京:北京大学出版社,
2005.3

(工商管理培训系列教程)

ISBN 7-301-05488-2

I.企… II.张… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 005936 号

书 名: 企业战略管理(第二版)

著作责任者: 张秀玉 编著

责任编辑: 梁鸿飞 徐 丽

标准书号: ISBN 7-301-05488-2/F·0496

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn> 电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 经管事业部 62752926

排版者: 北京高新特打字服务社 51736661

印刷者: 北京原创阳光印业有限公司

经 销 者: 新华书店

650 毫米×980 毫米 16 开本 23.25 印张 357 千字

2005 年 3 月第 2 版 2005 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 30.00 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,翻版必究

编委会名单

顾 问：袁宝华 吴用可

主 任：方富楼 彭松建

副主任：周景勤 李启明

编委会委员(按姓氏笔画排序)：

王建民 刘 杰 刘东红 刘伯安

严 力 李为民 符 丹 曾 强

韩玉珍 韩庆祥

序

随着加入世界贸易组织,我国的经济将更加开放,企业间的竞争将更加激烈,竞争的领域和方式也日益呈现多元化。拥有一支高素质的员工队伍,尤其是拥有高水平的经营管理队伍,已经成为企业决胜市场的关键。所以从战略的高度认识我国企业经营管理人才队伍的建设,进一步注重人才培养,把企业变成一个学习型组织,已经成为我国经济管理部门和企业界亟待解决的问题。

“十五”是我国经济和社会发展的关键时期,也是我国进行国民经济结构战略性调整、完善社会主义市场经济体制和对外全面开放的关键时期。我们将以毛泽东思想和邓小平理论为指导,按照“三个代表”的重要思想,努力建设一支政治业务素质高、系统掌握现代管理知识和现代科技专业知识、经营管理能力强的企业经营管理队伍;建设具有创新精神,适应国际竞争需要的企业家队伍。为此,必须根据任务的需要和形势的变化,在企业各种层次和各类人员中深化培训,改革培训的方式、内容、方法和手段,探索与现代企业制度相适应的培训机制。

北京市经济管理干部学院是全国一千多家企业高级经营管理人员工商管理培训试点单位,多年来为中央企业和北京市及其他省市区培养和培训了一大批经济管理和企业经营管理人才。他们不断以创新的精神,积极探索培训和教学的有效方式、方法和途径,收到了良好的效果,积累了丰富的经验,受到了企业和社会各界的肯定和赞赏。此次,他们组织编写的工商管理培训系列教材,是多年培训教学经验的结晶。北京大学出版社出版这套教材,对推动工商管理培训具有积极作用。这套教程理论联系实际,注重吸收工商管理培训的成果,吸收了新的管理案例和知识点。在选编教材时他们结合培训的需要和培训纲要的要求,对课程进行了精选,从课程的选取、内容体系的设计到最后的定稿和出版,都凝结着广大教师、培训工作者和出版者的辛勤劳动和汗水。北京市经济管理干部学院编写这部工商管理培训教材,对工商管理培



训工作将是一个有力的推动和贡献。

我衷心地祝贺此系列教材在新世纪的第二个春天出版。

是为序。

袁宝华

2002 年 1 月于北京

迎接战略制胜的新时代

——第二版序言

本教科书自 2002 年 2 月第 1 版第 1 次印刷以来,受到了企业经理、厂长,高职高专学生、大学本科生等读者的厚爱,销售较好,到 2004 年 7 月共印了 5 次。为此,在本书第二版出版之际,我首先向曾经使用和阅读过本书的读者、打算使用和阅读本书的读者表示衷心的感谢!并希望你们对本书第二版提出宝贵意见。

本教科书虽然较受欢迎,销售较好,但是,随着经济全球化、竞争国际化的加剧,中国改革开放力度的加大,中国企业家和职业经理人队伍的迅速成长,中国企业战略管理水平的逐步提高,读者对本书的要求也在不断提高。相对于读者的新要求,本教科书就显现出了一些缺点。因此,趁着本书第二版之机,对其进行补充和修改就非常必要。

第二版补充和修改的内容主要有四个方面:

一、增加了第十讲:企业战略评估

企业战略管理的主要环节包括:战略制定——战略实施——战略评估——战略调控——战略变革。目前,中国有些企业虽然制定了战略,但最后还是失败,主要原因就是忽视了战略实施过程中的评估,没有针对实施中出现的问题对战略及时加以调控,当问题暴露时,企业已经病入膏肓、濒临破产,结果导致彻底失败。“轻骑王国 自己打败自己”就是典型的一例。所以,增加这一讲是极其必要和重要的。

二、重点修改、补充了第七讲:企业竞争战略制定

竞争战略在企业战略体系中虽然处于第二个层次,但它的应用范围最广,应用频率最高,而且实际效果也最迅速、最明显。这一讲的内容对企业极为重要,而中国企业目前在这方面存在的问题也最严重、最突出,各个行业到处都在打“价格战”就是证明。为了帮助企业正确制



定竞争战略,对这一讲作了重点修改和补充。增加了世界“竞争战略之父”——迈克尔·波特教授 2004 年 6 月在中国举办的“2004 年迈克尔·波特战略论坛”上向中国企业家阐述的他二十余年对竞争战略研究的精粹观点。

三、对第一讲、第二讲作了必要的补充

第一讲补充的是:“从企业家的角色谈战略家的任务”。企业家应该是一个经营家、创新家、组织家、指挥家和战略家。作为企业的主要经营者,首先应该是个战略家。“战略家的任务不在于看清企业目前是什么样子,而在于看清企业将来会成为什么样子。”

第二讲补充的是:“企业战略研究的中心”。企业战略虽然有六个构成要素,但其研究的中心却只有一个,即“怎样做正确的事”。“怎样做正确的事”和“怎样正确地做事”,虽然都是 7 个字组成的一句话,并且似乎很相似,但却有本质上的不同点。前者是属于战略研究的问题,后者则属于战术研究的问题。那么,作为企业的主要领导者,工作重点应放在哪里呢?世界著名的美国管理大师彼得·德鲁克指出:“管理工作最重要的是,做正确的事(改进效能),而不是正确地做事(改进效率)。”

四、增加了 8 个最新案例,删去了 3 个旧案例

新增加的案例除第九讲的案例(“沃尔玛战略实施的方法”)外,其余案例全是中国的。由于战略实施比战略制定还要重要,而中国的企业对这个环节又很不重视,目前还找不到好的中国企业战略实施的典型,所以暂时选用沃尔玛的方法作案例。

企业战略管理理论是 20 世纪 70 年代在美国兴起的一门新的管理科学,也是一门艺术。在西方发达国家,它被尊称为企业管理的“帝王学”。它来自实践,上升为理论后又被更多的企业成功地用于指导实践,到 80 年代已被世界上发达国家的企业普遍采用。据调查,1947 年,美国企业制定经营发展战略的只有 20%,到 1970 年就达到了 100%。1967 年,日本的大公司 99% 都有长期发展战略规划。世界上少数优秀的大公司都有五十年以上的发展战略规划。

可见,目前世界上所有发达国家的企业,几乎都实行战略管理,不

断追求战略创新。因此,西方企业家把现代企业管理就叫做战略管理,称当今的时代是战略管理的时代、战略创新的时代、战略制胜的时代。

在中国,由于长期实行计划经济体制,国有企业没有经营自主权,企业重大问题的决策权都在政府手里,所以就根本谈不上战略管理。雨后春笋般的民营企业虽然有经营自主权,但因整个国家改革开放的力度尚未达到国际惯例的要求,关税保护、政府垄断、行政干预、地方割据等非市场机制的因素还严重存在,市场竞争对企业所产生的外在压力还没有达到最大,再加上民营企业家的素质普遍不高,尤其是缺乏战略管理理论的基本知识、方法和技能,对战略管理的重要性认识不足,对战略管理的复杂性、艰巨性了解更少,对本企业的错误战略自以为是,“孤芳自赏”,许多民营企业家昙花一现,直到自己“翻身落马”,“壮烈牺牲”,甚至“脑袋”掉了,企业死了,还不知道自己究竟在哪里翻了“船”。所以,在目前的中国,战略管理、战略创新和战略制胜的新时代还没有真正到来。

2004年9月,联想集团创始者柳传志在谈企业竞争力时曾精辟地指出:“在我看来,企业竞争力分两个层次:第一层次的竞争体现在企业的采购、生产、销售环节。第二层次的竞争力体现在如何更好地制定战略,这是更高层次的竞争力,也是中国企业普遍存在的短板。”^①

2004年11月,柳传志又进一步指出:“对于最高层的人也就是战略制定和实施的人,中国是缺失的,联想与中国的其他企业一样都存在的问题。”^②这是他最为真实的感慨。

柳传志在回答记者提出的“以联想为例,现有市场经济条件下,如何提升中国企业的国际竞争力”的问题时,说:“中国经济发展的主线就是由计划经济向市场经济的转化。中国企业成长到一定规模,不可避免地要遭遇两个坎儿:多元化和国际化。这个过程中,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。”^③

纵观世界发达国家企业经营和管理的发展史,人们就会发现,在经济发展的不同时期,企业成功的关键在转换:

① 张翼:《柳传志:制定战略 中国企业的竞争力短板》,《中国经营报》,2004年9月27日。

② 丁飞洋:《联想 IBM 组建 PC 航母:沉默的背后》,《中国经营报》,2004年11月。

③ 张翼:《柳传志:制定战略 中国企业的竞争力短板》,《中国经营报》,2004年9月27日。



50 年代的关键在生产；
60 年代的关键在经营；
70 年代的关键在财务；
80 年代后的关键在战略。

中国企业经营和管理的发展史虽然比发达国家要晚几十年,但是,这个基本的历史趋势不会改变。中国企业要想跻身于世界优秀企业之林,就必须顺应这个发展趋势,将自己的管理水平提升到战略管理、战略创新和战略制胜时代的要求。要想实现战略制胜,就必须学好、用好企业战略管理这门科学和艺术。我希望本教科书第二版的出版能为这个新时代,为中国的企业,为中国的企业家和职业经理人作点贡献。让我们共同来迎接即将到来的战略制胜的新时代!

张秀玉

2004 年 12 月

前 言

自中央组织部和国家经贸委组织实施“九五”企业领导工商管理培训工程以来,我一直在北京市经济管理干部学院和其他院校与企业从事企业战略管理的培训、教学、研究和咨询工作。结合工作,我研读了许多企业战略管理方面的经典著作,查阅了大量有关教材、论文和案例,研究了不少企业战略管理的成功经验和失败教训,并为多家企业进行战略管理咨询,帮助其制定发展战略。在这一过程中,我深感战略管理对企业的重要意义。现在我国已加入世界贸易组织,随着经济全球化的深化,对中国的企业而言,战略管理显得更加重要。

企业战略管理是一门应用性很强的管理学科,国内外的学者和企业专家对此多有著述。本书作为培训教材,力求适应培训的特点和需求。在体系设计和内容取舍上,更多地考虑了企业经营管理人员的要求,并适当兼顾该学科的整体性和系统性。按照这一指导思想,设计了本书的构架,即:对企业战略管理的总体认识——战略制定——战略实施——战略评价——战略控制——战略变革。这样,一方面可以从总体上掌握整个战略管理的知识构架,另一方面也比较符合战略管理的实际运作过程。

本书注重贯彻“从对象出发,从问题出发,从实际出发”的培训理念,积极采用“九五”工商管理培训的学术成果,吸收了当代战略管理发展的新知识,编写了一些新的案例。在写作风格上,注重深入浅出,夹叙夹议,力求通俗易懂,增加可读性。

在本书的编写过程中,我参考、吸收和采用了许多学者的著述和研究成果,恕不在此一一列出他们的名字,谨向他们致以诚挚的谢意,是他们的劳动和成果,才使得本书得以面世。

本书的写作得到了北京市经济管理干部学院院长方富楼先生的大力支持和关怀;副院长、研究员周景勤博士对本书的体系提出了重要的意见,并审阅和修改了本书书稿;编委会的同志们也给了我许多帮助,



在此一并表示衷心感谢。

本书主要是为那些为了中国的现代化不懈奋斗的企业家们而编写的,愿我的努力能为他们的事业添砖加瓦。同时,本书也可作为高等学校管理专业学生的参考读物。由于水平所限,书中难免有不妥甚至错误之处,欢迎读者批评和指正。

编者

2001年12月

第一讲 企业战略管理概述	/ 1
一、从企业家的角色谈战略家的任务	/ 3
二、从“隆中对”、“持久战”和“三步走”谈何谓战略	/ 5
三、从联想集团的飞速发展谈何谓企业战略	/ 7
四、从福田公司的传奇发展谈何谓企业战略管理	/ 9
五、企业战略管理的过程、特征和层次	/11
六、从战略制胜与战略失误的实例对比谈企业战略管理的意义	/20
案例：联想集团	/26
第二讲 企业战略的构成要素、研究内容和核心	/47
一、企业战略的构成要素	/49
二、企业战略的研究中心	/50
三、企业战略管理研究的内容	/51
四、企业战略管理研究内容的核心	/55
案例：福田发展模式	/58
第三讲 企业家的战略思维	/65
一、善于捕捉发展机会	/67
二、善于进行战略分析	/68
三、善于解决战略矛盾	/69
四、善于理清战略思路	/75
案例：毛家湾饭店奇迹的启示	/77
第四讲 企业总体战略类型	/81
一、发展型战略	/83
二、稳定型战略	/98
三、紧缩型战略	/100



四、复合型战略	/103
案例：“小灵通”进军农村的“三步走”战略	/104
非烟产业撑起“红塔”新天地	/106
精于专业放弃多元	/108
第五讲 企业竞争战略类型	/111
一、与对手直接竞争战略	/113
二、使对手难以反击战略	/129
三、与对手不战而胜战略	/132
案例：格兰仕：欲从全国最强做到全球最强	/136
海尔彩电奏响“个性化”强音	/137
“指甲钳大王”——梁伯强	/139
第六讲 企业总体战略制定	/145
一、确定企业的宗旨和目标	/148
二、分析环境	/156
三、发现机会和威胁	/175
四、分析企业的资源	/181
五、识别优势和劣势	/184
六、重新评价企业的宗旨和目标	/185
七、制定战略	/186
案例：新世纪 新战略 新征程	/193
第七讲 企业竞争战略制定	/201
一、竞争战略的要旨和构成	/203
二、竞争战略的目的	/206
三、制定竞争战略的程序	/207
四、竞争对手分析	/211

五、竞争战略的核心及来源	/225
六、塑造竞争优势的基本工具——价值链	/226
案例：海尔冰柜是如何撬开美国市场的	/234
三种可乐 三种战略	/235
第八讲 企业跨国经营战略制定	/239
一、提出企业的全球使命和目标	/241
二、全球环境评估	/242
三、跨国公司组织分析	/246
四、制定跨国经营目标	/246
五、选择制定跨国经营战略	/248
案例：海尔目标 跨国企业	/251
第九讲 企业战略实施	/253
一、建立年度目标和政策	/256
二、制定职能战略	/257
三、合理配置资源和处理冲突	/258
四、建立与战略相适应的组织结构	/259
五、培育企业文化与克服变革阻力	/259
六、企业改组与流程重组	/261
七、将业绩与报酬挂钩	/262
八、保护自然环境	/263
九、解决好战略实施中的各项业务问题	/264
案例：沃尔玛战略实施的方法	/269
第十讲 企业战略评估	/285
一、公司目前战略的运行效果	/287
二、公司的资源强项和弱项、机会和威胁	/289

三、公司的价格和成本	/295
四、公司竞争地位的强弱	/302
五、公司面临的战略问题	/307
案例：“要做多元化，先学二元化” ——联想在领悟和调整中前进	/308
第十一讲 企业战略控制	/313
一、战略控制的概念和必要性	/315
二、战略控制的组成要素	/315
三、战略控制的程序	/316
四、战略控制的特征	/320
五、战略控制的系统	/321
六、战略控制的原则	/322
七、战略控制的方法	/323
八、战略的调控方式	/323
案例：轻骑王国 自己打败自己	/324
第十二讲 企业战略变革	/337
一、了解战略变革的过程	/339
二、判断战略变革的需要	/341
三、管理战略变革过程	/343
四、领导和变革机构	/347
五、结论	/348
案例：双星战略大转移	/351
主要参考书目	/354
后记	/356

企业战略管理概述

- ☞ 战略家的任务是什么？
- ☞ 何谓战略？
- ☞ 何谓企业战略？
- ☞ 何谓企业战略管理？
- ☞ 企业战略管理的过程、特征和层次是什么？
- ☞ 企业战略管理有何意义？