

江苏人民出版社

现代企业 战略管理

周三多 著



(苏)新登字第001号

书 名 现代企业战略管理
编 著 者 周三多
责任编辑 曹富林
出版发行 江苏人民出版社 (邮政编码: 210009)
地址: 南京中央路165号
经 销 江苏省新华书店
印 刷 者 滨海县印刷厂
开 本 850×1168毫米 1/32
印 张 11·125
印 数 1—800册
字 数 270千字
版 次 1993年3月第1版第1次印刷
标准书号 ISBN 7—214—00974—9/F·175
定 价 5.80元

(江苏人民版图书凡印装错误可随时向承印厂调换)

前 言

最近几年，中国企业家们经历了前所未有的经济波动的冲击。在这艰辛难熬的困境中，一些企业日见衰败，一些企业却傲然崛起。强烈的反差，发人深思：在基本雷同的外部环境中，为什么有的企业衰败，有的企业成功？追根溯源，其关键性因素在企业内部。衰败的企业之所以衰败，其原因在于未能及时认识和适应瞬息万变的外部环境，未能采取有效的战略措施。成功的企业之所以成功，其原因则在于能审时度势，胸有成竹，既正视面临的威胁，也绝不放过任何可能的发展机遇，竭尽全力去避开风险，争取成功。

严峻的考验，使我国相当一批有战略头脑的企业家，有机会在竞争的舞台上，大显身手。他们高强的经营才能，精熟的战略艺术，以及应付危机的本领，可以使最杰出的战略理论家为之折服。但是，与发展社会主义有计划商品经济需要相比，这样的企业家毕竟太少。因为，我国的现代企业不仅面临着越来越复杂的国内市场竞争，并且正在向国际市场进军，经营国际化已经是不可逆转的趋势。科学技术的迅猛发展正在使竞争的空间变小，竞争的节奏更快。所以，现

代企业的领导者只是优秀的管理者已经不够了，还应当是杰出的战略家，时代要求企业家必须“运筹帷幄之中，决胜千里之外”。

大约七年前，正当我国企业管理处于从生产型向生产经营型转变之际，我曾经编写了一本有幸得到读者欢迎的书——《生产经营型企业管理》。现在，当我国企业管理又面临新的历史性转折时，作者特将《现代企业战略管理》这本书奉献给读者，希望对我国企业进行新的“转轨变型”能有所帮助。作者在写作本书过程中，曾经为自己设立了以下五项目标：

1、按照现代企业战略管理过程的逻辑顺序建立本书的框架。使全书内容顺理成章，结构严谨简洁，符合实践过程和思维规律。

2、以孙子兵法的战略思想为主线。孙子兵法论述的是军事战略，与企业的市场竞争战略有许多不同，但其深奥的战略思想对现代企业战略管理仍具有现实的指导意义。我们在每一章都用孙子兵法的名言来提示本章所遵循的哲理。

3、吸取国外现代企业战略管理的最新理论和方法，为我所用。战略管理是现代管理科学的精华，是人类共同财富。社会主义企业应当深入研究世界各国企业的竞争战略，集各家之长，融为一体，逐步形成中国的特色。

4、以企业的案例为基础。由于影响企业战略决策的因素千变万化，任何成功的战略决策都是根据本国、本地、本企业当时的具体情况，经过周密分析、反复斟酌所作出的抉择。因此，好的案例通常都具有非常生动的内容和丰富的内涵，如果战略管理的理论和方法没有大量案例作基础，那一

定是苍白和干瘪的。

5、尽可能照顾到其他社会的需要。在当前这个充满挑战和机遇的时代，不只是企业需要战略管理，其他一切非赢利性组织，包括政府、学校、医院、图书馆、研究所以及各种社会团体甚至个人，都需要实行战略管理。因为任何组织和个人，在未来岁月中必将遇到日益激烈的竞争，如果能及早实行周密的战略管理，就可能在竞争中立于不败之地，从而得到更好的生存和发展。本书在论述现代企业战略管理的同时，已经考虑到为其他社会组织实行战略管理提供某种参考。

上述五项目标的实现，就形成了本书的五个特色，即：操作性、哲理性、新颖性、实践性和普遍性。

这本书的写作从1987年下半年开始，至今已整整五年，经过了南京大学国际商学院四届硕士研究生教学的检验修改，几易其稿不断充实新的内容和案例，才有了今天呈现在读者面前的样子。在本书写作过程中，陈传明同志曾为本书撰写了第一章、第二章的部分初稿，并协助我作了大量编纂修改和搜集案例的工作。张幼翔、强莹、孟雷、李恒弟、舒扬、陈寿云、杨东涛、何学平、凌霄明、苏宁林等同志曾为本书部分章节提供了重要的素材，或编写了案例。在本书教学过程中，曾邀请南京经委主任姚国瑞、交通银行南京分行行长李一敬、南京汽车制造厂厂长顾尧天、南京汽车配件工业公司总经理叶青等同志来南京大学讲学。他们的远见卓识和丰富经验，大大充实了本书的内容，促进了理论与实践的结合。特别是叶青同志还应邀为本书撰写了一个极为精彩的案例。另外，曹富林同志为本书的编辑出版付出了辛勤的

劳动。为此。在本书出版之际，特向上述各位和其他为本书写作和出版作出过贡献的人们致以衷心的感谢。同时，作者也诚挚地期待着广大读者对本书提出宝贵的意见。

周三多

1992年3月于南京大学

目 录

第一章 战略管理总论	1
第一节：走向战略管理时代.....	2
一、企业职能与管理的任务.....	2
二、管理发展的阶段.....	4
第二节：战略管理及其思维特点.....	11
一、基本术语.....	11
二、战略管理与日常管理.....	12
三、战略思维的特点.....	15
第三节：战略管理过程.....	17
一、战略规划.....	17
二、战略实施.....	23
案例 1：“熊猫”的抉择.....	25
案例 2：尤尔的困惑.....	37
第二章 战略形势分析	54
第一节：总体环境分析.....	55
一、经济环境.....	55
二、政策与法规.....	57
三、技术环境.....	58
四、社会因素.....	59

第二节：竞争环境分析.....	60
一、竞争环境的内容.....	60
二、要素供给者和消费者.....	62
三、本行业竞争情况、替代品新、进入者.....	65
第三节：企业内部环境分析.....	68
一、企业内部环境分析的内容.....	68
二、企业自我诊断的调查表方法.....	70
案例3：斯坦格如何走出困境.....	75
第三章 战略目标.....	82
第一节：战略目标的内容和特点.....	83
一、战略目标的内容.....	83
二、战略目标的特点.....	86
第二节：战略目标的地位和作用.....	88
一、企业目标体系中的战略目标.....	88
二、战略目标的作用.....	91
第三节：战略目标的制定.....	94
一、战略目标确定的影响因素.....	94
二、战略目标制定的方法.....	97
案例4：北京汽车制造厂二次创业的战略.....	102
第四章 企业总体战略.....	113
第一节：增长战略.....	114
一、专业化战略.....	114
二、同轴多样化战略.....	115
三、纵向一体化战略.....	115
四、横向一体化战略.....	117
五、全方位发展战略.....	117

第二节：联合和兼并战略.....	119
一、联合战略.....	119
二、兼并战略.....	122
第三节：紧缩战略.....	124
一、转变战略.....	124
二、放弃战略.....	125
三、清算战略.....	125
第四节：相对优势战略.....	126
一、相对优势的意义.....	126
二、寻找成功的关键.....	127
三、建立相对优势.....	130
案例 5：厦门第二制药厂的相对优势战略.....	133
第五章 企业职能战略.....	146
第一节：营销战略.....	147
一、产品战略.....	147
二、价格战略.....	149
三、促销战略.....	151
四、分销战略.....	153
第二节：研究与开发战略.....	155
一、基本问题.....	155
二、研究与开发的基本战略.....	157
三、战略选择的影响因素.....	158
第三节：生产战略.....	160
一、零部件外购或自制的选择.....	160
二、设备购买或租赁的选择.....	161
三、物资采购的组织.....	163

四、平衡生产能力.....	166
第四节：人事战略.....	167
一、人事战略要解决的基本问题.....	167
二、寻求人才资源.....	168
三、两种基本的用工制度.....	169
四、管理干部的选拔和培养.....	172
五、建立合理的工资政策和制度.....	176
第五节：财务战略.....	178
一、财务战略同其他职能战略的关系.....	178
二、投资政策.....	179
三、融资政策.....	181
案例 6：“燕舞”的新产品开发.....	186
第六章 战略决策方法.....	193
第一节：战略决策及其影响因素.....	193
一、战略决策的制约因素.....	194
二、战略决策的民主化.....	198
第二节：战略决策过程.....	200
一、研究现状，判断改变战略的必要性.....	200
二、明确企业目标.....	201
三、战略方案的拟定.....	203
四、战略方案的比较和选择.....	205
第三节：战略决策的评价技术.....	206
一、确定战略方向的分析方法.....	207
二、战略方案经济效果的评价方法.....	215
案例 7：振华毛纺厂的战略选择.....	220
第七章 战略组织.....	224

第一节：组织结构与战略	222
一、组织结构与战略的关系	224
二、组织的权变性	226
三、组织的稳定性	234
四、组织的有效性	237
第二节：组织结构设计	238
一、有效组织结构的设计原则	238
二、多层次的结构体系	245
第三节：董事会的战略地位	255
一、董事会的主要职能	255
二、董事会的组成	256
三、董事会的结构	257
四、董事会的作用	260
案例 8：马拉诺企业集团	262
第八章 战略控制	272
第一节：战略控制过程	272
一、战略控制及其作用	272
二、战略控制过程的基本步骤	274
第二节：战略控制系统的设计	278
一、有效战略控制系统的基本前提	279
二、有效控制的基本要求	280
第三节：战略控制的方法	284
一、目标管理	284
二、预算控制	286
三、审计控制	287
案例 9：Zeus 公司是否失控	290

第九章 综合案例.....	294
I、“东方”的崛起.....	294
II、与“依维柯”联盟.....	328
参考文献.....	339

第一章 战略管理总论

夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也，多算胜，少算不胜，而况于无算乎！

——孙子兵法·计篇

20世纪只剩下最后10年。

在新世纪到来的前夜，当地球仍以恒定的速度运转着的时候，生活在地球上的人类社会却正以前所未有的惊人节奏变化着：人口增长、政治波动、技术进步、经济发展，无一不呈现出日新月异的面貌。

企业参与并促进了这些变化，同时也正接受着这些变化的严峻考验：任何一个领域的任何一项重要变化都既可能给企业经营提供发展的机会，同时也可能给企业生存造成不利的威胁。只有把握变化，利用机会，避开威胁，企业才可能在90年代拥挤的站台上挤进驶向21世纪的列车，否则将会被历史遗弃在20世纪。

在剧烈震荡的社会背景中，为了驾驭自己的命运，要求企

业在时间上要以更加长远的观点统筹企业目前与未来的发展；在空间上要以更广阔的视野和更系统的角度管理自己的活动；在管理的内容上，要更加着重企业能力的再生与创造。以往那种近视的、狭隘的偏重现有能力运用、消极适应短期环境要求的日常经营型管理已不适应时代的需要。

时代呼唤战略管理。

时代需要战略管理。

第一节 走向战略管理时代

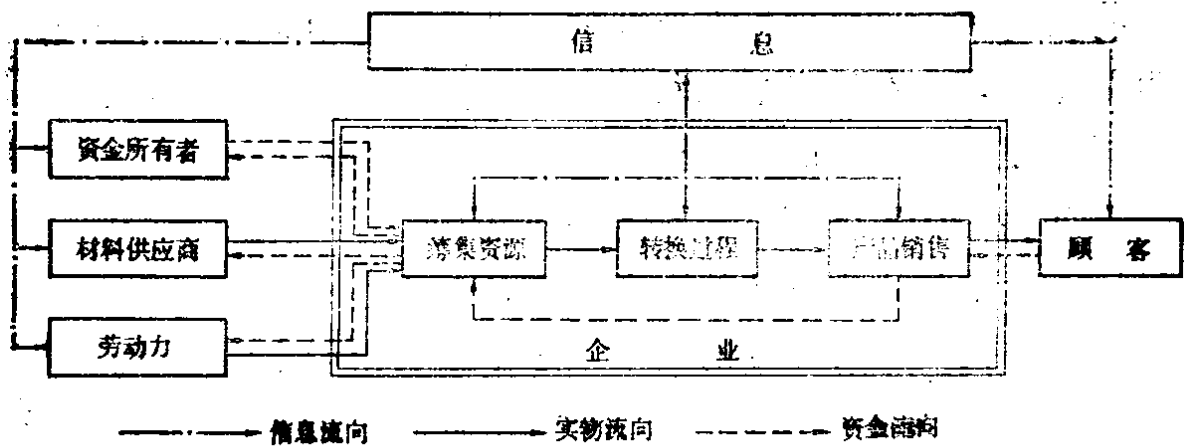
一、企业职能与管理的任务

现代社会是企业社会，现代社会的物质财富主要是由通常被称作企业的经济组织创造的。社会上独立或相对独立地存在着的成千上万个企业，通过利用不同的技术方式，将各种生产要素组合转换成为社会所需要的各种商品和服务。没有企业及其活动，社会经济的发展、生活福利的增进、乃至现代社会的存续都难以想象。

为了能够提供社会需要的商品或服务，企业进行了包括三个环节的经营活动，并在这个过程中与外界存在着广泛的商品交换关系：在第一阶段，企业以一定价格从要素所有者那里取得所需的原材料、能源、劳动、机器设备和资金；在第二阶段，企业利用某种技术和工艺方法，将筹集到的上述资源进行加工转换；在第三阶段，企业以一定价格，经过一定的销售渠道，将产品或服务传送给消费需求者。商品的销售收入只有足以补偿生产过程中的各种消耗，上述三个阶段才能反复循环地进行，企业要想在更大的规模上继续这种循

环，则须使销售收入在补偿生产消耗后还有足够的剩余，以投入更多的生产要素。

企业的经营过程以及在这个过程中与外部环境主要方面的关系如下图所示^①：



就整个社会而言，企业经济组织的数量、生产能力及规模总是在不断扩大的。然而，当所有企业都积极寻找最佳的资源转换方法以促进解决“如何用有限的资源去满足人类的

注^① 在这个简图中，基于下述认识，我们抽象掉了通常被人们罗列的“政府”和“技术”两个因素：①在商品经济中，政府的政策是通过影响资金、材料、劳动和消费市场来间接影响、引导或调节企业经济活动的，有时，政府则直接表现为企业资金所有者或商品顾客，在这种条件下，“政府—所有者”、“政府—顾客”与其他类型的资金所有者和商品客户没有本质性的区别。②技术不是孤立地、抽象地存在的，而需通过具体的劳动手段、劳动对象、劳动者以及劳动产品来体现。

无限欲求”这个困扰人类数千年的古老问题时，具体企业的命运则是不确定的。任何一个企业，不论谁创建了它，一旦它开始在社会经济的舞台上出现，它首先面临的问题便是如何求得社会的承认。在企业的整个社会生命周期中，这个问题将会经常、反复地摆在企业的面前。管理便是为帮助企业有效地争取生存和发展的权力而服务的。为此，管理者必须完成下述三个方面的具体任务：

- ①规定企业的经营领域和发展方向；
- ②设计和建立有效的资源转换体系；
- ③协调企业与外界的联系，平衡投入与产出的关系。

二、管理发展的阶段

管理者在完成上述任务的过程中要受到资源供应、消费需求、市场竞争等环境因素的影响。现代经济史告诉我们，在工业发展的不同时期，环境对企业经营及其管理的制约程度是不同的。根据这个标准，我们把企业管理实践的演进过程划分为传统的生产型管理、已经或即将到来的战略型管理以及介于这两者之间的经营型管理等三个阶段。

1、生产型管理阶段。

工业社会的初期，环境对企业经营基本没有或只起很小的制约作用：一方面，生产所需的劳动、材料、甚至资本均有比较充足的来源；同时，企业的数量和规模都很有限，竞争尚不激烈，消费者的许多需求尚未得到满足，可供挖掘的市场潜力很大。资源供应和产品销售两个市场的供求关系的天平明显倾向于企业。企业只要能发明或发现某种新产品或服务（有些发明虽然在今天看来可能是非常简单幼稚的），

且能成功地使之从构想（脑海中或图纸上的）转变为实物或行动，则商业销路基本上无需费心。在这种背景下，管理者（通常是企业主管）关心的是怎样扩大生产能力，怎样找到更加合理的资源转换技术，怎样改进生产作业方法，以提高企业生产效率，生产更多数量的产品；管理的重心是生产过程的组织与控制，一切管理活动都是围绕着生产、作业决策的制定和实施来展开的；管理人员大多具有非常丰富的生产实践经验。

我国社会主义工业企业的管理在经济体制改革以前也基本属于此种类型。在传统的计划经济体制中，企业的生产任务严格由国家统一规定，生产条件由国家统一调拨，生产成果由国家统一处理（产品包销、利润上缴、亏损补足），企业唯一需要关心的、也是唯一能够重视的是如何利用国家交给的生产条件、根据国家计划的控制和要求生产出由国家规定品种、范围的优质产品。当时的管理必然是以生产为中心，注重内部各环节相互协调的生产型管理。

2、经营管理阶段。

随着生产力的发展、企业数量的增加和活动规模的扩大，社会的物质财富日益丰富，消费选择的余地日趋增加，市场供求关系朝向有利于消费需求的方向发展，出现了所谓的“买方市场”或“消费者主权市场”，企业之间同时在经营的起点和终点展开了双重的竞争：既要竞相夺取有价值的资金、材料、技术和劳动力资源，又要竞相推出也许只有外观形状和色彩的差异而无结构与性能的本质区别的同类商品。在这些条件下，环境再也不能被视为对企业经营无关紧要的变量，经理们不能不开始严肃考虑资源和商品市场的供