



企业发展战略

原梅生 译
肇星耀 主审
肇星耀 侯正平 校
山西经济出版社

译 序

作为一个企业家，负有始终保持企业良好发展势头的责任，以确保企业在复杂纷云的内外环境中，在不断发展变化的市场竞争中立于不败之地。为此，就必须为企业制定出恰当的发展战略，并竭尽全力去实施既定的战略。企业战略管理正是一门关于如何制定企业战略并实施既定战略的新兴学科。

作为一门新兴学科，企业战略管理蕴酿于本世纪六十年代末，创立于七十年代初。尽管其发展历史较为短暂，但由于深受广大实际工作者和理论工作者的普遍关注，由于其在企业管理实务中的特殊重要作用，在西方发达国家该学科已经发展成为一门举世瞩目的重要学科，并被纳入工商企管硕士（MBA）专业规划的必修课之一。党的十一届三中全会以来，我们国家的经济体制改革取得了辉煌的成就，企业活力不断增强，市场机制逐步完善。企业作为一个相对独立的经济实体，作为一个有计划的商品经济中平等的商品生产者或经营者，客观上要求其必须制定并实施自己的发展战略。企业的战略管理问题客观上成为每个企业必须正视的课题之一。为此，我们组织翻译了《企业战略管理》这本教材，以供借鉴。

本书是美国亚拉巴马大学的小阿瑟·A·汤普森和A·

J·斯特里克兰合著的《企业战略管理》第三版。全书共分两编，由八章并三十七个案例组成。考虑到我国的国情特点，翻译中我们删去了原书中大部分案例和部分实例引证。书中有些观点，难免受作者本人世界观的局限，敬请读者予以明辨。

参加本书翻译的有下列人员：原梅生、柴晓霞译第一、二、七、八章；王凌平译第三、四章；刘兆锋译第五、六章；马跃民译案例部分。全书由肇星耀、侯正平同志校译，肇星耀总纂。

译 者

1989年6月

目 录

上编：战略管理过程.....	(1)
----------------	-------

第一章 战略管理：总经理的职责.....	(1)
----------------------	-------

一、总经理的责任和作用.....	(3)
二、战略的制定和实施.....	(7)
三、总经理的工作：制定战略、形成企业宗旨.....	(13)
四、总经理的工作：战略实施和管理.....	(25)

第二章 制定战略.....	(30)
---------------	--------

一、有意识制定战略的意义.....	(30)
二、从何处着手制定战略.....	(32)
三、战略适应性的概念.....	(40)
四、战略的层次.....	(42)
五、战略形成的各种要素.....	(55)
六、战略制定的情境设计和分析.....	(65)
七、战略制定过程的管理.....	(68)
八、怎样评估制定的战略.....	(73)

第三章 公司战略与业务部门战略的一般类型.....	(75)
---------------------------	--------

一、公司战略选择的一般类型.....	(75)
--------------------	--------

二、业务部门战略的一般类型·····	(106)
第四章 公司战略的分析技术·····	(130)
一、自省式公司战略评价的作用·····	(129)
二、公司业务组合分析·····	(134)
三、评价多种业务组合·····	(148)
四、经营差距分析·····	(155)
五、公司战略制定过程的管理·····	(157)
第五章 业务部门战略的分析技术·····	(163)
一、业务部门战略分析的关键因素·····	(161)
二、进行行业分析·····	(165)
第六章 战略的实施和管理·····	(223)
战略实施概论·····	(225)
建立强干组织·····	(229)
分配和集中资源于战略目标·····	(260)
第七章 战略实施和管理——行为、文化和政治	
·····	(269)
一、企业内激励职工努力实现既定战略·····	(266)
二、建立内部的管理支持系统，创建更多的适应性·····	(281)
三、创造一切管理上的适应性：	
克林作马森T—S工作方法·····	(290)
四、行使战略领导职能·····	(292)

下编：从概念到案例：练习做一位经理

第八章 案例分析.....(308)

一、案例分析的作用.....(304)

二、案例分析的方法.....(308)

三、企业诊断的内容.....(316)

四、企业诊断常用的财务比率及其计算方法.....(322)

案 例：

一、联合产品有限公司 (UPI)(332)

二 林肯县福利局.....(340)

第一章 战略管理：总经理的职责

随波逐流就意味着投向地狱；艰苦登攀才到达天堂。

——萧伯纳

为什么有的企业能获得巨大的成功，而有的企业却业绩平平，更有的惨遭失败呢？为什么有的企业能沿着已制定的目标和方向稳步前进、而有的却只能随波逐流？为什么有的企业善于把握住机会、而有的企业却眼睁睁地错过了有利时机？是什么因素决定着企业的成败？企业管理优、劣的差别是什么，采用什么方法才能管理好企业呢？

尽管我们用现在的管理理论还不能圆满地回答这些问题，然而许多事例却表明：经理们对于企业经营的成败和优劣具有举足轻重的作用。通过对管理优、劣不同的企业进行比较，使我们深刻地认识到：

1、管理优良的企业经理通常都是能高瞻远瞩、乐于实干。他们喜欢在工作中展望未来，能为自己的企业制定出明确的目标、方向，作到富有预见性地确定企业现在和未来的经营范围和业务结构。他们的管理作法是：“在实践中确定目标，并力图实现其目标。”而管理低劣的企业经理则往往是“消防队员”、他们象救火一样忙于处理日常文书和各种琐碎繁杂的行政管理事务；以至于忽视了自己的主要任务

——掌握企业的现状和前景（应当发展什么和削减什么业务），并按企业应处的位置确定企业的行动目标。他们总是过份仔细地分析研究那些事物的细微末节、并为其琐碎事物困扰得六神无主。

2、管理优良的企业经理把他们的时间用于制定最佳的战略计划、以实现其既定的战略目标，而很少参与战略实施的具体细节。而管理低劣的企业经理很少能制定出经过周密思考的、系统规范的实施综合战略计划。

3、管理优良的企业经理总是力图清楚地理解并掌握企业的业务范围、服务对象以及顾客需要企业产品（或劳务）的根本原因等问题；他们按必须的发展趋势和顾客的需求变化等新机会有产生、相应的改变战略计划；他们总是郑重地、按期地倾听顾客的意见，他们的最佳产品构思往往是来源于顾客。而管理低劣的企业经理对为什么和如何推销他们的产品（或劳务）知之甚少；他们不是按市场的需求去发展自己、而是逆市场的发展趋势行动。

4、管理优良的企业经理行为审慎、目标如一；他们以企业在市场上的竞争能力和企业的发展状况来衡量所取得的成就；他们鼓励符合实际的冒险、支持发明革新。而管理低劣的企业经理总是忙于诸如“瓶颈”问题、操作问题、对策问题等企业运转过程中的具体日常琐事。他们认为，具有解决实际问题的管理技巧就能把工作做好，而从来没考虑到要掀起一次又一次的“浪潮”去冲击现行的管理机制。他们往往由于惧怕失误而不敢设想做新的尝试。

通过对两种管理者不同的思维方式和管理方法的对比，显而易见的看到：成功的企业管理者似乎都是“战略思想

家”，他们集中精力正确地分析预测顾客、市场和竞争地位等外部因素，同时也正确地估测企业内部的运转情况。他们既有企业家的谋略、又有管理者的才智。而失败的企业管理者似乎总是既缺乏战略上的胆识又缺少长期发展的眼光，他们失败的原因应归结为：浪费了“企业家谋略”这一价值，而投身于具体细微的管理事务、陷于去解决那些没完没了的内部管理事务。

明确的目标、精明的战略计划和有效地实施所制定的战略计划，这些都是促成管理成功的环节。正如我们所熟悉的一句谚语所讲：“成功的道路是目标铺成的，如果一个人不知道他要奔向哪个目标、将会一事无成”。

获得成功的企业、必然有人负责构思一幅巨大的“蓝图”，它既慎重地决定了企业的业务范围、又指导企业的发展方向和管理战略计划的实施全过程。这一构思者就是企业负责人——总经理。

一、总经理的责任和作用

总经理居于指挥企业（或主要部门）全部活动的“执政者”地位。具有多种职能、掌握企业经营活动的一切权力。这是总经理和职能部门经理的主要区别，因为后者只是分别负责某一方面或一定范围，如：质量、检查、人员培训、工程设计、公共关系、内部审计、运输或市场调研等活动的负责人。

总经理既是首席管理者、又是首席企业家。做为首席管理者，总经理有权管理与企业日常经营有关的各个方面；作

为首席企业家，总经理负责制定企业的发展方向（并正确信这一方向是企业有一定的机会中能够恰到好处完成的业务），并制定切实可行的战略计划以保证企业始终处于良好的发展状态。正是由于总经理需要履行企业家和管理者的双重职责所决定，他的主要职能是：

（1）通过发挥影响和决策，正确指导和评价企业的各项活动。

（2）以整个企业为出发点、分析和判断企业的各项活动和决定是否最佳，是否有利于本企业的发展和壮大。

众所周知：企业中的常务副总经理和其它专职副经理都在执行总经理的意图；然而总经理的各项工作并不仅仅限定在少数几个高级副总经理身上。在经营多种业务的联合企业中，各种不同行业的业务部门往往还都设有负责经营的专职副总经理，因为在联合企业中涉及到许多不同行业的业务，如果各种业务、不同层次的负责人都去向唯一的企业总经理直接联系工作，显然是不切实际的；这就要求在不同层次的负责人和总经理之间建立一个管理层次，这一层次的管理者往往任企业副总经理的头衔、通常各自负责管理三到六个部门。除此之外联合企业中的生产部门也同样设有专职总经理，他们不仅仅是负责其部门的生产产品的市场销售活动，同时还要从事协调生产、工程设计和产品的研究、开发等工作。联合企业在各个地区所设的分店或分厂的总经理以及生产经理、劳务经理、财务经理、人事经理等负责人都要受联合企业总经理的领导。所以说在实业界有许许多多的、不同层次的总经理，而绝不是少数几个。

在事业单位和政府里也同样存在着上述情况。例如：一

个州立综合大学设有四个层次的管理负责人。(1)相当于总经理的大学校长，负责整个大学的预算并协调各个学院的发展项目；(2)学院院长相当于第二个层次的总经理，负责所管学院的研究所、学生和教工的各項事务；(3)各学院的系主任则是第三个层次的总经理，负责系里的研究项目发展、预算以及教工和学生事务；(4)各系里每个教研室的主任是第四个层次的总经理，负责所在教研室的预算，本室研究生和本科生的专业设置，以及教工和学生的各項事务。在联邦政府和州政府的管理机构中的地方长官，地区长官负责所辖区域各项活动的全面发展；在市政府的管理机构中，治安部门、市政工程部门、自来水和地下水管理部门、卫生部门等领导人负责各自主管部门的全部业务——包括预算、人事、设备、劳务供应等。从管理的角度讲、政府各级负责人也是履行总经理的职责。

这里应当肯定的是：在任何一个具有一定规模的组织机构中，从上到下各个管理层次都必定有负责人（总经理）主持工作。而总经理与业务经理的主要差别是：总经理负责“整个企业”的全面业务活动，而不是只负责企业某项单一的业务活动。如果说在管理系统中存在不同层次的管理职责，那么这里所指的“整个企业”的含义应该是一个完整的公司或独立经营的业务子公司。也可以是一个政府的厅局或一个地方单位，或者是一个专业分支或教研室等等。

本文中使用“整个企业”“整个组织”这一术语（不论它是一个企业、还是一个政府的厅局或一个业务部门）、当它和总经理的职责相关时，其含义都是指一个完整的组织单位。在以后的阐述中本文将始终采用这一特定的术语。

总经理作用的特殊重要性

一个企业的总经理不同于业务副经理和任何部门的经理，它具有影响和决定企业现在和未来的特别地位；他要决定企业现在和未来干什么；要制定保持企业良好发展的策略；要推动企业的发展，首席企业家和首席管理者的地位要求总经理必须具备能够开创企业新局面并领导企业始终保持处于优势地位的能力。所以，如何发挥好总经理这一首席企业家和首席管理者的作用，对确保企业处于良好发展地位至关重要。总经理的才干不同确实会给企业带来巨大差别。

总经理正确观察和处理外部事物相互关系的能力也是特别重要的，因为总经理的职责是管理“整个企业”，这就包括了要处理来自企业管理各个方面的问题：当企业外部环境发生变化时，总经理必须及时地根据企业内部各方面条件和企业外部各种错综复杂的因素以及限制条件、权衡各种可供选择的调整方案的利弊，充分考虑各种相关因素从中选择出对企业有利的方案。除此而外，在管理过程中总经理还必须正确权衡长期经营与短期经营的关系；善于处理由下属失误所造成的不利局面；不仅能够协调企业中各种不同类型的人员一起亲密有效地工作，还要能够与那些不属于自己管辖范围内的人们协同工作。这也就是说：总经理必须立足于整个企业、用他的全部能力为企业制定出全面的行动方案。也可以形象地说：总经理更关心的是一片树林，而不仅仅是某棵树木。

下面我们将深入地论述，作为首席企业家和首席管理的总经理在现实生活中的具体职责。

二、战略的制定和实施

如果我们记录一下总经理的日常活动就会发现：他们的工作繁杂多样，变化无穷，如果总结一下他们议事日程上的实际工作，主要包括下列内容：（1）处理许许多多不同的人 and 事。（2）担当着各种不同的角色。（3）总是花费很少时间（通常不超过半小时）处理某一具体事件。（4）很少就某件事情做出仓促、盲目地决断。米滋伯格（Mintzberg）教授在他划时代的研究中用下列十条描述了总经理的职能：

三个人际关系职能：

- 首脑人物——在正式场合代表并介绍自己的企业（或组织）。
- 联络职能——与企业（或组织）外的其它经理或集团展开外交活动。
- 领导职能——建立与下属企业的关系并激发和管理下属企业，并有效地行使职权。

三个信息职能：

- 监测职能——接收并汇集企业（或组织）的内、外部各种信息。
- 传递信息职能——把信息传递给企业（或组织）内部职工。
- 发言人职能——把信息传递给企业（或组织）外部。

四个与决策相关的职能：

- 发明者职能——变革管理、开创新局面。

- 资源分配职能——对人力、物力和财力的流向进行决策。
- 谈判者职能——代表企业（或组织）进行谈判，讨论和处理企业所处的形势与局面。
- 应变职能——在企业（或组织）面临威胁或危机时，制定应变措施。

从总经理这些必备的职能可以看出，他们的工作是由紧张、繁忙和广泛的管理内容构成的。当然也不是无限的。做为总经理如何执行上面描述的十种职能、使企业避免陷入困境，就需都抓住要点（关键）：即什么是重要的，什么是紧迫而必须优先考虑地问题，哪些是必须完成的工作。总经理管理企业的职能在许多方面和足球教练的职能很有相似之处，足球教练对球队的技巧和胜败结果负有最终责任；但是他不可能行使队员的职能。要想取得球赛的胜利，教练员要从事组织工作：挑选队员、鼓励刺激队员、分析并指导队员的技巧，计划并协调整个球队的配合；但是，实现获胜的目标则是通过队员实现的。

众所周知：事实上总经理不可能、也不应该把时间全部花费在通过别人行使管理职能去“教练”一个企业，他既是教练、也是队员。也就是说：总经理既要通过其他人员对企业进行管理，又要亲自去完成某些管理工作。由总经理直接行使领导者的某些职权将对企业的运转有特殊的积极作用。用踢足球的行话来讲：总经理似乎应该发挥后卫作用，当对方通过禁区的时候要穿插阻击，坚守自己的球门不被射入，但是总经理管理企业的方式并非如此。

虽然在企业管理中、直接领导和通过管理层次去管理的

界限往往很难分清；但往往是管理的企业越大、越繁杂，在管理上所花费的时间（即通过其他人实现企业目标）要比亲自动手所花费的时间（即亲自去实现企业目标）所占的比例就越大。

（一）战略的三个基本问题

我们把总经理看成是企业的首席企业家和首席管理者，他们担负着制定和管理企业战略计划的主要责任。如果总经理同时又是企业董事或董事长，那么战略计划就会贯穿于整个企业。如果总经理只是领导一个下层企业（一个行业、一个分部、一条生产线或一个分厂），那么他的工作中心则是制定和管理他所在企业的战略计划，并要保证与整个企业的战略计划相一致。

对于任何一个企业来讲：企业或子企业的战略计划都应该是管理者考虑下面三个基本问题的综合结果，应该是一个系统的战略蓝图。

1、企业应该做什么和为谁而做？这一问题我们可以理解为企业的目的和目标，并进一步具体到如下三点：即企业现在从事什么业务，将来从事什么业务和企业应当从事什么业务。

2、企业力求达到的战略目标。企业战略目标的确定，既限定了企业应当遵循的优先法则，也表明了企业所期望采取的行动措施，同时又展示出实施企业选择方案可以达到的预期结果。

3、为实现企业战略目标，采用管理企业的措施。这一方面包括，企业在整个环境中所处的地位，打入市场、战胜

竞争对手的措施，以及其他有助于企业成功的行为战略。

总的来讲，上述这战略的三个问题阐明了企业需要做什么、实现什么，它们决定了管理工作的计划。而做什么和为谁做表达了企业为顾客服务的目标、目的以及企业感兴趣各项活动的标志和范围。通过制定管理方面的战略目标，可以建立管理上的优先法则以及对某种特殊结果所承担的义务，以避免企业随波逐流、毫无目标地行动。第三点是要解决如何简洁地实现期望的成果。不难看出在整个企业环境中“战略管理”的作用：是企业寻求理想的地位而制定管理好企业各项活动的综合管理计划。“战略管理”也可说成是寻求管理和竞争方法的一条航线，用寻得的管理和竞争方法指导企业实现自己所期望的目标。

（二）战略计划管理

企业战略计划管理其内容包括两个方面：

（1）制定战略计划，其中包括企业环境发生变化时重新制定战略计划。

（2）管理和实施战略计划。

总之，以上两个方面包含了战略管理的全部内容，也是总经理职责的基本内容。

1、战略制定和企业家职能

企业家最首要的职能就是制定战略计划。“战略计划”是企业家衡量一个企业的业务是否适宜，以及怎样采取更有效的措施去完成企业业务的基础。作为首席企业家，总经理必须制定正确的企业管理法则，并为企业筹集资金，保证自己的企业在不同时机都能沿着正确的方向发展。也可

以说，企业家的基本职能就是：保持自己的企业始终享有巨大成就。这涉及到掌握市场机会，开发新的产品和劳务，以更好的方式满足顾客的需求和要求，研究如何解决新出现的企业环境及竞争威胁，保持发明创造精神和对各种变化的应变能力，确定把资源从低收益或收益递减的业务部门调配到高收益或收益递增的业务部门，决定在什么时候和怎样使企业的业务（或产品）多样化、以及决定哪些业务（或产品）需要淘汰、哪些业务（产品）应该继续发展以及应该开发哪些新的业务（产品）等等。

因而在制定战略时，总经理要在对企业内部有详尽研究的基础上，把诸如：如何使正在从事的业务经营的更好，企业外部的信息反馈和企业应当经营哪些新的或不同种类的业务等方面有机地结合起来。最佳管理效果是需要把加强企业的业务调整和改善企业的现行活动有预见地、及时地、创造性地有机结合一致才能实现。

2、战略实施和管理

总经理的第二个主要职能是实施和管理所制定的战略计划。把战略计划付诸实施是总经理最基本的管理任务，它包括：组建有效的管理机构，激发职工的积极性提高生产效率、向全体职工灌输必须实现其战略的义务感，创造企业的“文化环境”（这是每个企业通向成功之路的路基），制定有助于战略实施的方针和程序，确保生产进度与计划安排相符合，当实际业务脱离其预期目标时应采取正确的行动予以干予和纠正等等。事实上，在前面米滋伯格提出的十条管理职能都属于战略计划的管理范围之内。而取得的管理结果如何？要看：（1）所选择的战略决策是否与内、外部环境相适应。