



企业战略管理策论

杨子林 著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理策论/杨子林著. - 北京:中国商业出版社,1998.5

ISBN 7-5044-3697-6

I.企… II.杨… III.企业管理 - 经济战略 IV.F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 13987 号

责任编辑:陈李苓

特约编辑:刘志刊

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

山东省威海市教育印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 8 印张 135 千字

1998 年 5 月第 1 版 1998 年 5 月第 1 次印刷

定价:15.00 元

(如有印装质量问题可更换)

研究管理科學
提高領導水平

為子林同志

執筆題記

張之素



一九七二年五月

廿五日

書讀萬卷路行萬里



書園子林同志社出版
（同）言等賀
濟南三利書畫社



内 容 简 介

本书是针对现代企业经营者在实施战略管理过程中,遇到的经常性问题,从领导艺术的角度,对其中具有规律性、要诀性的问题,运用战略管理科学理论,从不同侧面进行了研究和探索。它着重理论性、知识性、实用性的有机结合,对于提高企业经营者的战略管理水平,增强企业在市场经济中的竞争能力,具有很好的指导和启迪作用。

本书在写作中力求创新,既坚持以正确的理论架构全书,又避免了晦涩之弊;既保持了通达流畅的行文风格,又脱出了媚俗窠臼。以战略管理理论为条,以相关实施要点为块,条理清楚,表达明晰,观点独到,内容深刻,是具有较高可读性的企业战略管理学理论的普及读物。

序

子林同志是一位在实际工作岗位上刻苦自学、勤于思考的中青年干部，我认识他已经 12 年了，为他的书作序，这已是第二次了。6 年前，我曾为他的第一部散文集《刘公岛断想》作过序。6 年后，又见到他这部《企业战略管理策论》手稿，对他能够紧跟改革开放的时代步伐，涉足于研究思考企业改革与发展领域的重大问题并得此可喜成果，感到由衷的高兴。

本书的一个可贵之处在于，作者以非专业学者的身份，通过刻苦地学习钻研、调查探求，选择和研究了一个当代我国经济学界和企业界正在引起重视并迫切需要解决的重要课题。

企业是市场经济的微观主体，也是社会生产力发展和社会财富创造的基本载体。当前，我国经济领域包括企业界，面对着跨世纪的历史性发展机遇，面对着全球性新的技术革命和激烈市场竞争的严峻挑战，面对着实现由计划经济向市场经济体制转变、由粗放型向集约型发展方式的转变的重要转型发展期，企业的管理素质，尤其是战略管理水平如何，已经成为既

事关企业兴衰存亡，又直接关系到整个社会经济运行能否有效率、有活力、有成效的重要因素。

管理是国民经济和企业发展中一个永恒的命题。只要有企业存在，就离不开对科学先进的管理的追求。其实又何止于企业，只要有人类社会、有人群活动的存在，就不能没有管理。前一时期，围绕如何搞好国有企业的问题，理论界和社会上曾一度出现过“产权体制至上论”和“科学管理至上论”的激烈争辩，见智见仁，各不相让。实际上，这是从两个不同的范畴和角度看问题的结果。强调企业要有清晰的产权和合理的财产组织形式与经营体制，同强调企业必须进行科学化、现代化的管理，这二者之间并不矛盾，硬是把两者割裂开来、对立起来去孤立地看待和选择，就势必陷入形而上学的片面性泥潭。搞好国有企业，是一个复杂的系统工程，是诸多重要因素共同起作用的完整性事物。无数事实证明，一个真正具有市场竞争力的，素质好、效益好的企业，必须有一个好的经营体制和机制，有一个好的领导班子和优秀经营者，有好的管理素质，有好的产品和科技创新能力、市场开拓能力，有一支好的职工队伍。要办好一个企业，管理好一个企业，上述各方面的要素都必须具备，而且各个要素之间是相辅相成、相互促进、互

为条件的。其中，好机制、好班子、好管理是尤其重要的基本因素，往往对其他因素发挥着前提性、决定性的作用。这就是当前必须强调全面贯彻落实党中央和十五大提出的搞好国有企业的“三改一加强”方针、“抓大放小”思路 and 一系列重要原则与措施，防止片面性和乱“刮风”的不良倾向的道理所在。对于某一个地方和企业来说，情况往往是千差万别的，必须坚持解放思想、实事求是、一切从实际出发的思想路线，既要突出解决主要矛盾，又要按客观的经济规律办事，不能用简单化、片面化、“赶时髦”的思维方式，去对待企业改革与发展这样一个复杂的事物。特别是不能在强调产权清晰和改革体制时，就忽视与淡化科学管理和其他现代企业发展必需的基本要素，搞“一股就灵”、“一改就灵”；也不能在强调管理重要时，却忽视和淡化通过改革建立现代企业制度的必要性和重要性。要用系统的观点和辩证的思维，去指导企业改革与发展，切实克服和防止形而上学的片面性倾向干扰。历史与现实中，这方面的经验教训已经不少，我们必须深刻吸取。

企业的管理，又可以分为战术性管理和战略性管理。《企业战略管理策论》侧重研究和论述企业的战略性、方略性管理方面的问题。这也是一个我国企业

管理研究方面目前重视不够、研究不深的薄弱环节。在长期的计划经济条件下，企业经营者往往养成一种积习：消极地听从于上级指令，短期行为突出，管理行为主要偏重于战术性管理，对战略性管理不予重视。这种旧的管理理念已经与发展市场经济的新形势严重不适应了。在市场竞争日益激烈的条件下，如果企业在经营管理中犯了战术性错误可能仅会造成伤筋动骨，而如果犯了战略性的错误将会陷入灭顶之灾。作为一个现代企业的经营者，必须胸有全局，着眼未来，形成一套有本企业特色的带全局性、长远性的方略和对策。优秀的企业家，应该首先是市场竞争中的战略家。“没有远虑，必有近忧”。“战略制胜”，应该成为市场经济条件下企业经营管理者的一种新思维、新观念、新境界。

就目前来讲，重视对企业经营发展中的战略性管理研究，具有很强的现实意义。企业经营发展战略的选择，是企业所处的市场环境以及由市场环境所决定的营销导向，有着密切的联系。在不同的市场环境中，企业应有不同的营销导向。在供不应求的卖方市场中，企业应以生产导向为主；在供求大体平衡的市场环境中，企业应以市场需求为导向；而在供大于求的买方市场中，企业必须确立市场竞争导向。我国现

阶段市场环境的形成，是受到生产发展、体制转轨和跨国公司进入竞争等多种因素作用的结果。这大大缩短了从卖方市场向买方市场的过渡阶段——供求大体平衡的市场环境的实践，致使我国企业刚刚从生产导向转变为市场需求导向，市场环境已经发生了转折性变化，买方市场的激烈竞争形势的迅速发展，打破了我们从容地进行产品和产业结构调整以及营销观念转变的时间表。当前，我们的企业经营发展导向还停留在市场需求阶段，当某一市场需求产生时就有大批企业趋之若鹜、一哄而起，结果大量同一水平的重复建设造成了企业间的过度竞争和资源的浪费。这除了体制上的原因外，主要症结是企业的经营战略和营销观念不适应。“市场需求什么产品，企业就开发生产什么产品”，这个在数年前还是毫无疑义的营销战略和观念，现在已经受到买方市场激烈竞争的严峻挑战。买方市场下应确立的市场竞争导向，与市场需求导向有着本质的区别，这就是企业不仅要看到市场需求，而且要研究争夺市场的竞争对手，冷静分析自己在竞争中的优势和劣势，从而选择正确的经营发展战略。在新的买方市场环境下，企业的经营战略再也不能以短期利润最大化为目标了，必须转向以市场占有率和长期竞争效益为目标。对于悄悄到来的这一转变，现

代大批企业及其经营者并未真正深切、理智地认识到。在这种情况下，倡导企业经营者增强战略意识、注重企业战略管理的研究，显得尤为重要。《企业战略管理策论》或许对此会有所助益。

《企业战略管理策论》是子林同志在威海市地方铁路管理局任党委副书记期间，在繁忙的工作之余，结合工作实践，刻苦学习钻研而写出来的。书中尽管可能存在一些值得商榷之处，但其对企业战略管理领域的探索是可贵的，作者立足实践、勤奋治学研究的精神也是难能可贵的。爱因斯坦曾经说过：“人的差异在于业余时间”。当前，随着改革开放的深入进行，在建设有中国特色社会主义的伟大实践中，需要从理论和实践的结合上研究的问题很多，希望看到更多的党政干部、公务员和企业的领导同志注重理论素养，大兴调查研究之风，不断提高领导工作的科学性、预见性和创造性。同时，也预祝子林同志今后有更多更好的研究成果和作品问世。

陈建国

1998年3月于济南

目 录

绪 言	1
第 一 章 预测与论证	11
第 二 章 信息与咨询	22
第 三 章 寻机与用机	37
第 四 章 计划与规划	60
第 五 章 班子与队伍	73
第 六 章 知人与善任	86
第 七 章 决策与决断	104
第 八 章 造势与用势	130
第 九 章 协作与联合	149
第 十 章 应变与抗险	173
第十一章 协调与平衡	189
第十二章 控制与激励	215

绪 言

一

管理，是一个古老的话题，当人类出现社会或共同劳动时，管理就产生了。管理作为一门科学还很年轻，在资本主义国家形成比较系统的管理理论，也不过百余年时间，但管理科学所涉及的范围已从经济领域扩展到整个社会领域。

战略管理是管理科学的一个分支，当属经济学理论丛林中的新课题，其理论体系萌生于 20 世纪 20 年代，形成于 60 年代至 70 年代，代表人物当是美国哈佛商学院的安德鲁斯教授，他所创立的设计学派（Design School）及其主要理论观点被公认为战略构造的基本学派，也是企业战略管理的奠基石。现代企业管理，从泰罗的“科学管理”起，直到五六十年代，基本上是以提高企业内部效率为中心的理论、技术和方法。由于经济和科技的激增、扩大和提高，特别是二战以后，在资本主义相对稳定发展中，国内和

国际竞争加剧，企业经营者逐渐明白：不仅要注意企业内部效率，更重要的是适应环境变化并及时作出战略决策，否则会招致惨重失败。于是，60年代末期开始转向战略管理，到70年代后期形成“战略热”。企业战略管理研究出现鼎盛时期，不仅涌现了大量研究成果，同时也有了大量的企业实践成果。战略管理研究风行于欧美，继起于日本，论家蜂起，学派林立，潮起潮落，峰回路转，风风雨雨30年，至今仍众说纷纭，分歧甚多。其根源在于，不少企业界人士对战略管理持不同意见甚至否定意见，或以为神秘虚幻，或以为华而不实，从思想观念上拒战略管理于门外。此外还应看到，战略管理是市场经济激烈竞争的产物，与计划经济是无缘的。对于我国众多的初涉市场经济的企业来讲，必然有一个逐步认识和接受的过程。相信随着现代企业制度的逐步建立和社会主义市场经济体制的逐步完善，战略管理会成为企业家们须臾不可离的利器。只有进行成功的战略管理的企业，才能在激烈市场竞争中立于不败之地。

二

那么，何为战略管理？战略作为一个军事术语，

是指基于对战争双方的分析判断而作出的对全局范围的筹划和指导。战略引入经济领域则是指，在较长时期内，根据对经济发展的各种因素、条件的估量，从关系到经济发展全局的各个方面出发，考虑经济发展所要达到的目标、解决的重点和实施步骤，以及为实现这些要求所采取的力量部署和重大的政策措施。它涉及经济发展中带有全局性、长远性和根本性的问题。在微观经济领域中形成的企业战略，是在市场经济条件下，企业为了谋求长期的生存和发展，在预测和把握企业外部环境和内部条件变化的基础上，结合企业经济专长，高瞻远瞩地作出的总体谋划。企业战略管理就是以预测分析未来的竞争环境为基础，以寻求长期竞争优势为目的的管理方法。战略管理与常规管理是不同的，常规管理是面向结果，注重具体指标的实施与完成；而战略管理则是面向未来，为企业的生存和发展制定指导性的原则。美国著名的经济学家和未来学家托夫勒曾指出：“对没有战略的企业来说，就像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。即使飞机不坠毁，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实在的指导方针，不管企业的规模多大，地位多稳

定，都将在新的革命性的技术和经济的大变革中失去其生存的条件。”由此可见，战略管理追求的是企业的整体优化、整体效益和长期利益。这与常规管理是不能同日而语的。正如美国《战略计划》一书的作者斯坦纳指出的那样，过去的企业管理一般把重点放在日常管理上，现在的企业管理则多把重点放在战略管理上，重点之所以转移，是因为企业所处的内外环境发生了急剧的变化。但战略管理与常规管理同是企业经营管理的有机组成部分，只不过是层次上有所区别。目前，学术界有些观点主张把企业的经营职能一分为三，即战略职能、管理职能、业务职能。其中战略职能为最高经营层的管理职能，其余二者分别为中间管理层和操作层的职能，这种观点不无道理。

我们再换一个角度，从当今企业面临的生存与发展的空间看，战略管理是否有必要进入企业家议事日程的优先位置。20世纪60年代以来，企业竞争环境发生了重大变化。首先，企业活动的范围迅速从一国市场扩展到多国市场，受这种竞争国际化的影响，世界上任何地区或国家发生的任何重大事件都可能对企业产生某种直接或间接的影响。其次，即使在国内经济业务活动中，企业与其外部环境也要发生极其复杂的政治、社会、经济的联系。企业根本无从超脱其生

存空间。再次，自 60 年代后期以来，随着经济的发展，许多企业的生产能力持续增长，并且新的企业也以惊人的速度不断地诞生。“买方市场”可以说是现代企业大都要面临的一个经营背景。另外，革新技术的运用、传播以及完善程度的加快，对每个企业都提出了挑战，任何一个企业都不可能在某个领域里长期占据技术垄断地位。所有诸如此类的情况，使得企业必须实事求是和理性的对其所处的竞争环境进行分析和研究，拟定出行之有效的战略目标，并以有效的战略管理随时修正企业行为，以提高其适应环境的能力。

三

既如此，战略管理既非神秘虚幻，又为大势所趋，应怎样加以掌握运用？

首先，要形成战略意识。准确讲，战略意识是战争的伴生物。在攻城掠地、决胜千里的战争活动中，为了生存和发展，人们从简单的对攻对打，以力取胜，逐步形成谋划运筹，以智取胜，以期用最小的代价换取最大的成果。美国战略思想家马汉曾经感慨地说：“如果战略错了，那么，将军在战场上的指挥才