

张仲梁主审

何翔皓主编

对外竞争 成功秘诀

—— 企业战略管理

张仲梁 何翔皓 编著

中小企业实用管理丛书

系 统 性

针 对 性

实 用 性

.3

本书均帮

您解决几

个问题

北方出版社

丛书编审委员会

主审 杨沛霆 副主审 刘化樵 黄栋材

主编 何翔皓 副主编 李昶 田博华

编审委员会成员 (以姓氏笔划为序)

田博华 吕太昌 刘天禄 刘化樵

杨沛霆 杨继立 汪章樵 李昶

李瑞瑾 何翔皓 陈铭忠 张正伦

张仲梁 曹忠 黄建元 黄栋材

中小企业实用管理丛书

对外竞争成功秘诀

DUIWAI JINGZHENG CHENGGONG MIJUE

企业战略管理

张仲梁 何翔皓 编著

人民出版社出版发行 新华书店经销

秦皇岛市卢龙印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 6.5印张 143,000字

1988年7月第1版 1988年7月北京第1次印刷

印数 0,001—2,000

ISBN 7-01-000377-7/F·62 定价 2.70 元

前 言

作为管理科学的培训工作者，近几年我们有机会深入企业学习考察并开展了一些管理咨询活动。在实践中我们亲身感受到，经济体制改革给我国的企业增添了前所未有的生机活力，带来了数以倍增的经济效益。但同时我们也看到，许多企业，特别是中小企业，在激烈的竞争中正处于困境。它们有的勉强维持，有的濒临破产，有的已经倒闭。这些企业经营到如此地步，其原因何在？从我们靠管理咨询救活了一些企业的事实看，根本的一点在于这些企业的管理者特别是领导者缺乏现代企业管理知识，尤其是实用管理知识。鉴于此，我们感到很有必要把我们在咨询和培训工作中用到的一些现代管理知识和信息，奉献给广大中小企业的领导者、管理者。于是便萌发了编写这套《中小企业实用管理丛书》的意念。

丛书的名称已向读者表明，它的服务对象主要是中小企业，它所介绍的内容主要是实用管理知识。按照我们编写意图，它不追求高深玄奥，而是讲求通俗浅近；它不是全盘照搬外国的书本，而是立足于中国的实际；它力戒抽象空洞的逻辑演绎，而务求用理论说明实际问题。丛书的选题都是针对中小企业的需要和存在的问题择取的，所涉及到的内容基本上涵盖了企业经营管理的各个方面和环节，不但努力体现了系统性、全面性和实用性，而且充分反映了现代化管理

的新精神、新机制、新知识、新信息。丛书切望使自己能起到为中小企业的管理者特别是领导者出谋划策的作用，使中小企业在竞争中立于不败之地。

随着改革的深入和经济的振兴，我国将有大批机关干部、科技人员、复转军人、大中专毕业生及农村知识青年转到企业特别是中小企业从事管理工作，从而使企业管理人员的队伍不断扩充。对于这些未来的企业家来说，他们较之在职者更急需现代企业管理知识，特别是实用管理知识。因此，我们这套丛书同样是把他们作为服务对象，乐于做他们的知音，甘为他们走向企业家之路搭桥。希望丛书不但能受到在职的企业家欢迎，也能受到未来的企业家青睐。

本丛书在酝酿和编写过程中，承蒙许多领导和专家的指教以及400多个单位和个人在素材、资料方面的援助，借此出版之际，特表诚挚谢意。

丛书编审委员会

1988年5月

目 录

第一章 战略管理：一种新的管理方法	(1)
第一节 战略的本质	(2)
第二节 战略管理的层次和特征	(6)
第三节 战略管理模式	(12)
第二章 企业任务：战略管理的起点	(18)
第一节 企业任务	(19)
第二节 目标	(24)
第三节 社会责任和社会形象	(29)
第四节 企业宗旨	(33)
第三章 外部环境：有威胁也有机会	(39)
第一节 宏观环境	(41)
第二节 经营环境	(47)
第三节 环境预测	(55)
第四章 内部分析：企业的自我认识	(69)
第一节 内部分析的作用	(70)
第二节 能力分析	(73)
第三节 关键成功因素	(76)
第四节 内部分析与环境分析	(82)
第五章 战略制定：出发点与方向	(87)
第一节 基于顾客的战略	(88)
第二节 基于竞争对手的战略	(92)
第三节 基于企业自身的战略	(101)

第四节 大战略.....	(104)
第六章 战略抉择：思路与方法.....	(110)
第一节 业务量分析和业务筛选.....	(111)
第二节 战略分析和战略组合.....	(121)
第三节 影响战略抉择的因素.....	(129)
第四节 战略抉择的五个问题.....	(132)
第七章 战略启动：战略具体化与可操作.....	(136)
第一节 阶段目标和行动计划.....	(137)
第二节 资源投入.....	(142)
第三节 职能战略.....	(148)
第四节 政策.....	(154)
第八章 战略制度化：战略渗透到组织骨髓中.....	(157)
第一节 组织.....	(158)
第二节 组织结构.....	(161)
第三节 组织领导.....	(171)
第四节 组织文化.....	(177)
第九章 战略控制：战略管理成为动态过程.....	(185)
第一节 对战略的控制.....	(186)
第二节 绩效评价和激励.....	(193)
结 语	(202)

第一章

战略管理：一种新的管理方法

在当今的管理学世界里，战略管理，还是一个时新名词。

然而，战略管理的价值却早已得到肯定。1983年，联邦德国慕尼黑管理咨询公司与慕尼黑大学企业经济计划教研室，对机械制造领域不同行业的400家企业进行了调查。调查结果表明，在1977—1981年间，凡应用战略管理的企业，资金流动总额和产品销售总额的增长，分别为44%和62%，而一般企业为18%和29%。特别是那些1000人以下的中小企业，由于重视战略管理，能有效地利用环境提供的机会，从而强化了自己的实力，使自己在激烈的竞争中立于不败之地。

那么，什么是战略管理？

所谓战略管理，是指企业关注自身和环境的关系，研制战略并确保该战略能得以执行的全过程。它包括以下八个方面：

1. 界定企业的任务，包括内部目标、外部追求和管理宗旨；

2. 侦测支配企业生存和发展的外部环境，特别是外部环境的变化；

3. 对企业的基本能力进行分析，以明了自己的优势和缺陷；

4. 开发指向未来发展的战略方案；

5. 战略抉择，即从战略方案中选择最佳方案；

6. 设定年度目标、行动计划、职能战略、业务政策，将战略具体化，以启动战略；

7. 战略制度化，即通过组织结构、组织领导、组织文化，将战略渗入企业的日常活动之中；

8. 控制战略的执行进程，以确保战略的成功。

正如这八个方面所表明的，战略是战略管理的核心。

第一节 战略的本质

说起战略，很多人可能以为，那是一个军事术语，是军事将领们的一种专职。按照普鲁士军事理论家克劳塞维茨给它下的经典定义，“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用”。但时代的发展已使战略一词的涵义，远远地超出了它原来的范围。当今，战略不仅不再单纯地属于战争，而且也不再限于军事领域。在本书，战略即被理解为“企业根据环境条件和内部力量确定的指向未来的行动方向”。因此，战略对于企业，犹如罗盘对于海轮，手灯对于夜行人。这正如一首古老的民谣所说：

提一灯，暗夜行，

勿忧夜暗，唯赖一灯。

确实，有了这盏灯作为暗夜行路的指引，我们就不愁把握不

住方向而迷失路径。

一、战略究竟是科学还是艺术？

战略究竟是科学还是艺术？对此，克劳塞维茨曾有过独到的见解。而且有人认为，直到今天还没有第二个见解比他的见解更透彻。克劳塞维茨指出：科学的目的是知识，艺术的目的是创造能力，艺术是指“在一大堆事实和情况中使用判断以发现最重要和决定性因素的能力”。他提出了战略的光谱概念来回答战略是科学还是艺术的问题。他认为，战略如同一个光谱，一端接近战术，另一端接近政策，愈接近战术愈需要常识（即科学），愈接近政策愈需要判断（即艺术）。这就是说，战略是以科学为基础而以艺术为其最高境界。因此，与其说战略是科学，不如说战略是艺术。

被誉为二十世纪的克劳塞维茨的英国军事理论家利德尔·哈特在他的名著《战略论》中，也曾对战略的艺术本质作过较透彻的分析。利德尔·哈特指出：“战略能否获得成功，主要取决于对‘目的’和‘手段’（工具）能否作精确的计算，能否把它们正确地结合起来加以使用。……然而，由于战争具有自己的特点，具有‘不确实性’，加上对战争问题又缺乏科学的研究，因而使这种‘不确实性’更加增添了色彩。所以，即使是一个最伟大的天才，也很难完全正确地把目的和手段协调起来。不过，在这个问题上做得愈完善一些，则成功的可能性也愈大一些。这种相对性是必然的，因为，我们对于军事科学的知识不管如何丰富，军事上的成功仍然取决于在实践中运用它的‘艺术’。艺术，不仅可以使目的和手段更好地协调起来，而且也可使手段具有更高的价值，因为手段得到有效的使用，目的将会更加扩大。”虽然利德尔·哈特所论述

的是军事战略，但他所说的道理对于企业战略也同样适用。因为，在当今世界，经济动荡不定，危机频生，企业面临着国内外日益激烈的市场竞争，市场需求也瞬息万变。在这种情况下，企业之间的较量，也和战争一样，是生存与发展之争。胜利带来财富和荣耀，失败造成亏空、破产，甚至从竞争舞台上消逝。

二、战略、规划和计划

在有些人看来，战略是一种重大的全局性的谋划。按照这种观点，战略似乎是规划或计划的同义词或代名词。有的人甚至认为，国家发展战略就是一种长期规划。其实这种说法并不全面。所谓计划，是指采取行动前预先拟定的行动方案，而规划则是较长远或较全面的计划。在当今的复杂社会里，规划和计划成为各类组织尤其是企业不可缺少的一种管理手段。但是，战略与计划、规划实在不是同一个东西，它们之间存在着两种重要差异。

其一，战略是一种思想，一种总体设计；而计划是一种打算，一种具体方案。这正象建筑艺术与建筑制图的差异一样。战略犹如源于建筑师头脑的灵感般的艺术设计，计划则象出自工程师手中的基于建筑师的构思而制作的施工详图。因此可以说，计划和规划只是战略的一个组成部分。

其二，战略具有稳定性而计划具有动态性。战略一般是不会朝令夕改的，只要形势没有发生根本的变化，战略目标尚未实现，那么，战略的基本内容就不会改变。不论在哪个领域，战略生命的终结都只能是战略目标的最终实现。计划却不是这样。计划必须在战略规定的范围内，根据形势的变化而随时予以必要的及时的修改和调整，因而具有较大的动态性

和灵活性。

三、战略和战术

企业的决策范畴，可分为两极，一极为广泛的战略，另一极则为微细的战术。换言之，企业要发展，就要一方面按照长期发展方向，明确稳定的目标和经营方式，增加应变能力，以不变应万变，即解决战略问题，另一方面则要采取灵敏地适应短期变化的行动，解决短期的或局部的问题，即解决战术问题。

战略和战术的区别，表现在以下几个方面，藉这些方面，我们能了解战略的基本特征。

决策层。战略发展于最高管理阶层，而且，也只有在最高管理层，才具备战略制定所需要的理解力、洞察力和决策权力。战术则应用于较低的管理阶层，且只与较低的管理层有关。

规则性。战略制定是一种持续的、不规则的进程。因为，战略制定在相当大的程度上取决于机会、威胁、新观念、管理者的直觉以及其他不规则的因素，有较大的不确定性和主观成分。而对许多企业来说，战术则是定期的循环，有固定的时间表，如作为战术的年度预算、短期行动方案等，主观成份和风险比较小。

情报需求。战略决策需要从企业以外的范围里获得必要的情报，如关于竞争、科技发展，以及影响企业兴盛的社会与政治变革等方面的情报，与此相反，战术所需的情报大多在企业内部就能提供，并且历史性情报比较重。例如，控制生产的战术计划，主要依赖于企业过去的记录。

时间。战略很可能对企业的长期繁荣有显著影响，因为

它使企业在一个较长的时期内，如五年内，致力于某种活动，而且，其影响的时间通常还要长许多。而战术覆盖的时间通常较短，如一年半载。这说明，战略面向未来，而战术立足于现在。

与环境的关系。战略是为了适应环境的变化，作为不变而且必须追求的事物而被构思出来的。因此，它注定要考虑企业所在的环境；而战术，则主要关注企业内部的要求和状况。

评估的难易。衡量战术的效能与效率，通常远较评估战略容易。战略的成果，可能要好几年才能显现出来；且往往难以分解出哪些是战略导致的结果。相反，战术的效果很容易明朗化，而且很容易认定系何种行动所致。

还有一点应该指出，战略是一种“工具之学”，即战略主要关注如何使用工具，即用自己的力量和环境抗争，在这个意义上，战略就是“因做什么而发展”，“因做什么而保全活力”。因此，无论什么企业，只要想在环境条件急剧变化的今天长盛不衰，不断发展，就要有自己的战略。

第二节 战略管理的层次和特征

虽然战略的历史悠久，但将战略应用于企业，并对战略的制定、执行、控制进行系统的研究，则是最近十年来的事情。而且，即使现在，战略管理仍是管理界的热门话题。

一、为什么需要战略管理

大多数企业过去的成功，主要是因为管理者能有效地处理日常事物，而在今天，有效的日常经营并不能确保企业的成功。因为，在当今世界，经营企业犹如在暗夜中行走，除

了小心谨慎外，还需要一盏智慧之灯——战略。

但是，这样做，就意味着管理人员既要被赋予战略职责，又要被赋予经营职责。于是，新的问题随之而来：日常的燃眉之急可能要压倒哪些虽不那么紧迫，但更为重要的战略考虑。这正如美国学者赫尔姆斯所说：

按照某些基本的自然规律，有一种强大的趋势使所有资源都用于短期目标上，一旦发现不可避免的问题和危机，你能到何处去寻找处理这些问题和危机的资源？这些问题和危机总是来自于战略方案方面，因为，战略方案的制定和实施往往是可以推迟的。这种过程的最后结果是，在没有遏制力量的情况下，经过一段时期以后，所有资源都在近期活动中消耗殆尽了。这就是总是忙忙碌碌而从不为未来着想的组织碰到的事情。

由此可见，有战略，并不能确保战略得以执行。因此，欲使战略真正有作用，须使战略制定深入人心，对战略的执行进程进行管理，并使之成为一种制度。

在西方企业，有战略——经营两分法之说，如图1·1，按照这一分划，企业的管理运动有两极，一极立足于当前的资源和产品，追求效率和现在的利益，主要由企业中低层次的管理者负责。一极关注未来的生存、发展和未来的资源和产品，追求创新和长久的成功，由企业最高层次的管理者掌管。后者谓战略管理，前者即我们熟知的经营管理。

按照美国《商业周刊》的说法，战略管理已成为美国企业当局强调的重点和企业发展的根本力量。许多企业将大部分经营权力下放给较低层次的管理者，而让高级管理人员关注环境的变迁，把握自己拥有的力量，将全部精力及其能支配的资源用于战略管理。

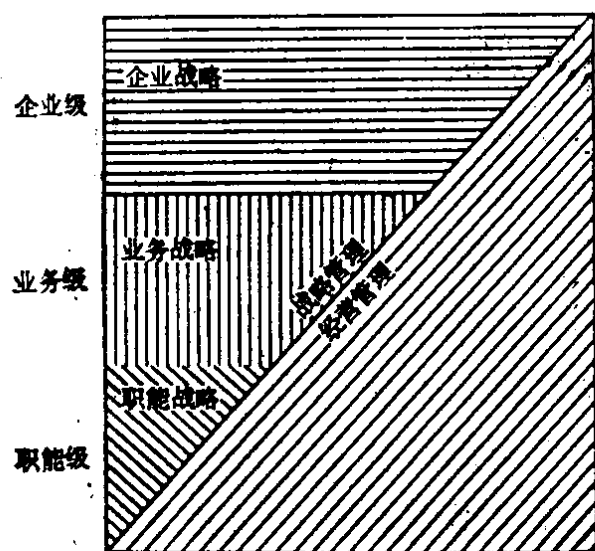


图1·1 战略—经营两分法

二、战略管理的层次

企业的管理层通常可分为三个层次，如图1·2。最高级是由主要管理人员组成的企业级，他们负责企业整体的生产情况、财务情况以及企业的信誉和社会责任。在很大程度上，企业级的战略笼统地体现了企业与社会的关系。对一个综合性企业而言，企业级的责任就是确定企业应该参与的业务。进一步说，他们要寻找下述问题的答案：

- (1) 什么是本企业存在的理由？
- (2) 企业的根本目的是什么？
- (3) 企业应使什么思想具体化？换言之，应从事什么样的业务？
- (4) 希望企业的员工有什么样的理想和价值观？
- (5) 企业应承担哪些社会责任，追求什么样的声誉？

(6) 怎样组织资源以实现企业的目的?

第二个级别是业务级。这个级别主要由业务经理组成。这些经理必须把企业级产生的方向和意图分解为各个业务部门的具体的目标和战略。大体上, 业务级管理人员要回答这样一些问题:

(1) 本部门制造什么样的产品或向社会提供哪些服务?

(2) 本部门应进入哪些有利可图的市场?

(3) 本部门应树立什么样的特色?

(4) 本部门如何才能在市场竟争中获得成功?

(5) 本部门怎样才能与整个企业的理想和价值观保持一致, 并支持企业的目的?

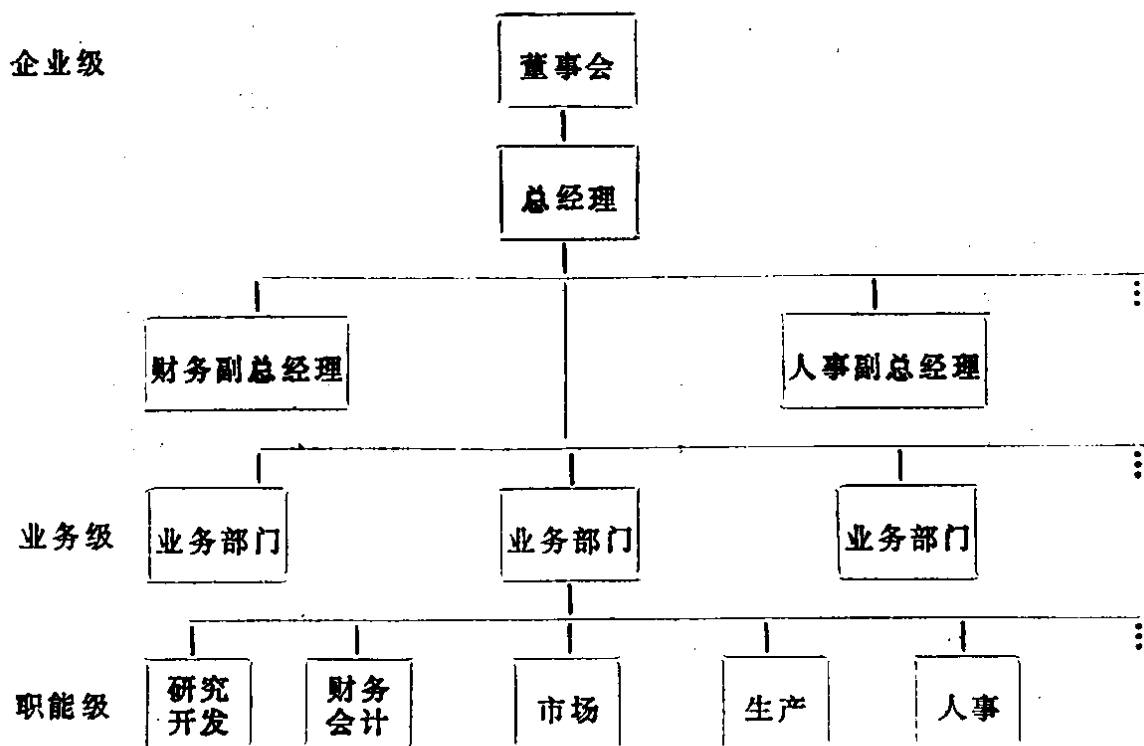


图1·2 战略管理的层次

第三个级别是职能级, 它主要由生产、销售、人事、财会等职能部门的管理人员组成。他们负责制定企业在经营、

研究与开发、财务、销售、人事等方面的阶段目标和短期战略。不过，他们最大的责任是执行和贯彻企业的战略决策。企业级和业务级的经理视“做对的事情”为自己工作的中心，而职能级的经理们则必须强调“做对了事情”。因此，他们直截了当地提出诸如生产系统和销售系统的效能与效果、为消费者服务的质量与范围、自己在市场上所占份额的增长、特殊产品和服务方面的问题及具体措施。

战略管理的特征往往随管理层次的变化而变化，如表1·1，企业级的决定往往同价值有关，概念化色彩浓厚。所以如此，在于企业级比较超脱，有开阔的视野，较多的灵活性，对企业的风险、赢利等要负全面的责任。

另一端，职能级的决定，主要是与行动有关的管理问题。这些定期做出的决定直接导致在企业级和业务级上制定的全局战略的执行。因此，职能级的决定具有相对较短的作用、较小的风险、较谨慎的开支。和企业级的决定相比较，职能级的决定较为具体和数量化，要求的合作也比较少。

作为企业级和职能级的中介环节，业务级的战略决定恰好在其它两个级别的中间。一般说来，业务级的决定在开支、风险、盈利等方面较企业级的决定略逊一筹，而较职能级的决定又略高一筹。

三、战略管理的基本特征

战略管理为企业的高层管理人员提供了一次机会，让他们以一种在日常经营中不可能有的方式去讨论本组织的一些基本问题。这些基本问题包括：（1）我们历来的“业务”和组织的总目标是什么？（2）我们的企业在未来应该如何？

（3）我们怎样才能在不断变化的环境中稳步发展？

表1·1 战略管理的特征

特 征	战 略 级 别		
	企 业 级	业 务 级	职 能 级
类 型	概念化的	混 合 的	可操作的
可度量性	价值判断	不完全数量化	通常数量化
发生频率	定期或偶尔发生	定期或偶尔发生	定期发生
适 应 性	低	中	高
同以前活动的关系	创 新 的	混 合 的	补 充 的
风 险	大	适 度	低
获利可能	大	中	小
开 支	较 多	中 等	较 少
时间界限	长 期	中 期	短 期
弹 性	高	中	低
要求的合作	多	适 度	少

关注企业的总体方向。战略管理特别关注企业的总体方向,它不是对经营或外界环境的短期波动作出反映 , 也不是对日常经营的短期报告, 如对销售量, 竞争者的出价等作出反应。它所要解决的是高层次的管理问题,如企业寻求的经营领域, 在该领域期望取得的差别优势, 必须采取的战略推进步骤 , 以及如何确保企业的行为和战略的要求相吻合 , 等等。

例如, 关于新产品的种种决策, 如投放哪些产品, 何时投放这些产品, 属于战略管理的范畴。而新产品方面的具体细节, 如广告宣传的费用, 则属于经营管理的范畴。

面向未来。战略管理的效果通常只有在未来几年后才能显示出来 。 换言之 , 战略管理关注的主要是企业的长远利益。需要注意的是, 我们这里的面向未来有进一步的含义。