

■ 蒋任重 著

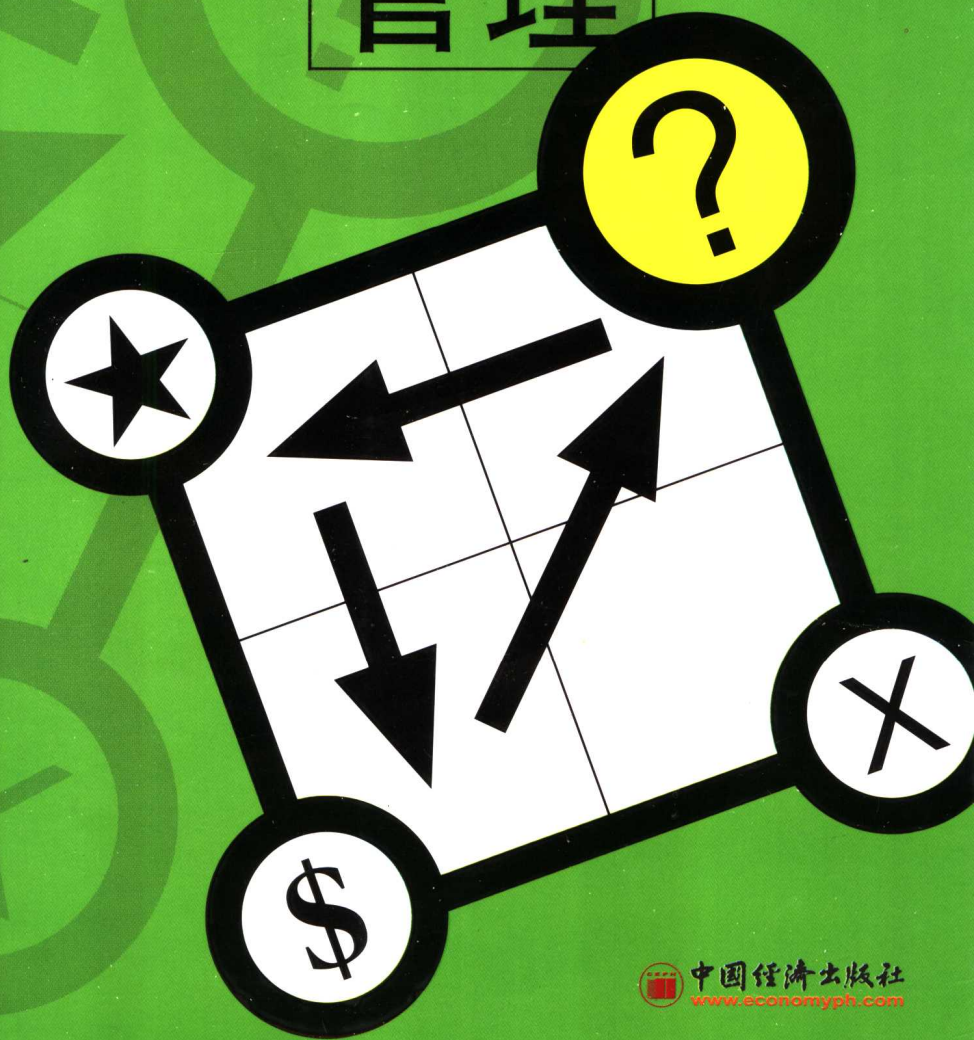
DIAGRAMMATIZE

STRATEGY

MANAGEMENT

图解

企业战略 管理



中国经济出版社
www.economyph.com

F270
J485

图

解

企业战略管理

蒋任重 著

作者：蒋任重

责任编辑：周

封面设计：周

书名：企业战略管理

开本：32开

字数：210千字

印张：14.5

版次：2004年1月

印次：2004年1月

定价：12.00元

ISBN 7-5017-0558-5

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

图解企业战略管理/蒋任重著. - 北京: 中国经济出版社, 2004.1

ISBN 7-5017-6044-6

I. 图... II. 蒋... III. 企业管理-经济发展战略 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 076057 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW. economyph. com

责任编辑: 彭彩霞 (电话: 010-68354371)

责任印制: 常 毅

封面设计: 北京华子图文设计公司

插图设计: 细 卷

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京星月印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 14.25

字 数: 210 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 印 次: 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

书 号: ISBN 7-5017-6044-6/F·4880 定 价: 28.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店: 66162744 地 址: 西四北大街 233 号

目 录

上 篇 战略管理现状

开篇案例 从长城和联想的差距看中国企业的战略迷失 (3)

第一章 战略迷失现象——透析我国企业战略管理的现状 (9)

1.1 领导意志 (9)

[问题：缺乏科学的战略领导机制]

1.2 战略流浪汉 (13)

[问题：战略决策的随意性]

1.3 机械计划论 (16)

[问题：用机械的思维进行战略的变革决策]

1.4 临时抱佛脚 (20)

[问题：战略实施人才培养的缺失]

1.5 忏悔录 (26)

[问题：战略控制缺位的后果]

1.6 追星族 (29)

[问题：企业资源和核心能力分析的缺乏]

战略聚焦	娃哈哈的品牌战略：成功或失败	(33)
------	----------------------	------

知识链接	企业战略管理理论发展	(37)
------	------------------	------

中 篇 图解战略管理

开篇案例	某企业总体战略计划表	(43)
------	------------------	------

战略管理过程	企业战略管理过程的三个关键要素	(49)
--------	-----------------------	------

第二章	战略分析阶段——知己知彼是战略管理的前提	(53)
-----	----------------------------	------

2.1	战略环境分析框架	(54)
-----	----------------	------

2.2	战略意图和战略使命	(55)
-----	-----------------	------

2.3	宏观环境分析	(57)
-----	--------------	------

2.4	行业环境分析	(61)
-----	--------------	------

2.5	机遇与威胁	(74)
-----	-------------	------

2.6	关键成功要素	(76)
-----	--------------	------

2.7	企业资源、能力和核心竞争力	(81)
-----	---------------------	------

2.8	优势/劣势分析	(90)
-----	---------------	------

第三章	战略决策阶段——科学决策获得优化的战略	(97)
-----	---------------------------	------

3.1	战略导向确定	(98)
-----	--------------	------

3.2	战略构思	(99)
-----	------------	------

3.3	战略选择	(108)
-----	------------	-------

第四章	战略实施阶段——系统实施保障战略成果	(125)
-----	--------------------------	-------

4.1 公司治理	(125)
4.2 企业组织架构	(129)
4.3 战略领导	(140)
4.4 战略控制	(144)
综合案例 TCL: 创建具有国际竞争力的世界级企业	(163)
热点聚焦 BSC: 战略执行的工具还是绩效考核的法宝?	(181)

下 篇 战略管理实践专题

专题一 多元化战略	(191)
------------------------	-------

一、多元化战略的概念	(191)
二、多元化战略的分类	(192)
三、多元化战略中的业务匹配问题	(196)
四、多元化战略可能面临的风险	(197)

案例 海尔多元化——成功背后的隐患	(199)
--------------------------------	-------

专题二 国际化战略	(203)
------------------------	-------

一、国际化的机会	(203)
二、国际化的方式	(204)
三、国际化经营中的风险	(205)

案例 南存辉: 民营企业国际化发展战略	(206)
----------------------------------	-------

专题三 核心竞争力 (215)

一、核心竞争力的概念 (215)

二、如何构建核心竞争力 (216)

案例 夏新：全力打造核心竞争力 (218)

上 篇

战略管理现状

随着我国市场经济环境的不断完善和企业之间竞争的加剧，我国企业已经进入了战略竞争时代。

面临内部管理、外部竞争和世贸冲击多重压力的中国企业必须要以构建核心竞争力为基础，审时度势，寻求适当的战略和策略，培育持续的竞争优势。只有那些在战略思维和实践方面领先的企业才能在未来的竞争中立于不败之地，而在战略管理上落后的企业将被淘汰出局。

然而，我国企业战略管理的现状是不容乐观的。我们要做的是：分析现状，把握未来。



开篇案例

——从长城和联想的差距看中国企业的 战略迷失

2002年12月3日在北京联想大厦举行的以“创新科技、畅想未来”为主题的联想技术创新大会（Legend World 2002）标志着多年来联想的“贸工技”战略终于跨出了做技术驱动型企业的最后一步。

联想集团董事局主席柳传志也终于可以悠闲地概括他当初备受争议的“贸工技”战略了：第一步，通过贸易去积累对市场、管理的了解和经验，积累资金，把各个环节都打通；第二步，发展产品技术，通过产品技术和国外企业抗衡，积累资金和市场管理经验；第三步，成为一个高科技公司，进军前瞻性技术。

联想“贸工技”战略：第一步，通过贸易去积累对市场、管理的了解和经验，积累资金，把各个环节都打通。第二步，发展产品技术，通过产品技术和国外企业抗衡，积累资金和市场管理经验。第三步，成为一个高科技公司，进军前瞻性技术。

联想“贸工技” vs. 长城“技工贸”

来自 IDC 的消息：从 1996 年以来联想连续 7 年位居国内

电脑市场销量第一，至2003年3月底，联想集团已连续12个季度获得亚太市场（除日本外）第一；2002年第二季度，联想台式电脑销量首次进入全球前五，其中消费电脑世界排名第三。而与此同时，以技术见长的长城电脑自有品牌销量已经下滑到十几万台，排名也从前列中消失。这就引发了一个耐人寻味的思考：为什么专注于产品领先的长城却沦落到PC排行榜的10名之外，而曾经有“倒卖”之嫌的联想却高居榜首？

问题的关键在于在中国的具体国情下，到底哪一种发展战略更适合企业的具体情况。而在业界主要的讨论集中在两种战略模式上，那就是“北坡战略”和“南坡战略”。所谓“北坡战略”指的是企业从发展一开始就把自身定位在技术驱动型企业上，在研发方向上直接切入核心技术领域，“爬北坡”道路笔直，但比较艰险；而“南坡战略”指的是企业从产品应用技术层面开始研发，逐渐在技术、资金上积累，逐渐向技术核心领域进军，“爬南坡”道路平缓，比较安全。而与这两种战略模式相对应的典型就是长城的“技工贸”和联想的“贸工技”。

长城计算机集团公司成立于1986年12月12日，以具有当时世界先进水平的“长城0520CH微机”起步，长城在科技创新方面走的是自主开发的路子，主板、电源、扩展卡、显示器，除了CPU，什么都想自己设计，形成了专注科研开发、轻视销售渠道的“长城模式”。

在这种战略背后是长城决策层对产品的执著，长城董事长王之有一段著名的话：“长城集团不‘倒卖’产品，长城

要致力于建立计算机工业制造技术体系，要踏实地做计算机制造。谁要是不赞同这样的观点，谁就可以离开长城。”

然而，长城的发展战略在相当长的时期内未能显现优势，问题的关键在于长城的发展战略并没有充分建立在创造顾客价值的基础之上，而过分追求外在规模优势和技术优势，逐步形成了“以自我为中心”的产品体制，最终没有能够得到市场的拥护。

与长城不同的是，稍早些年成立的联想公司却选择了另外一条道路。在过去的十几年里，联想集团一贯秉承“让用户用得更好”的理念，始终致力于为中国用户提供最新、最好的科技产品，推动中国信息产业的发展。为了实现这个承诺，联想集团在柳传志的率领下开始了长达十几年的“贸工技”的发展历程。从最初简单地代理一些产品开始，通过贸易去积累对市场、管理的了解，到逐步发展产品技术，通过产品技术和国外企业抗衡，积累资金和市场管理经验直至今天联想转型为技术驱动的企业。与此同时，联想在战略上实现了三个转变，即前端产品实现从单一到丰富的转变；后台产品从产品模式向方案模式转变；服务方面由增值服务扩展到服务业务。

在十几年的发展过程中，联想依靠战略上的准确把握逐步建立了自己的核心竞争能力，那就是通过分销渠道的管理将生产商、大经销商与零售店、消费者之间关系变成“三赢”，实现分销增值的能力。在这一点上，联想堪称“世界级”，因为这种模式正是 IBM、康柏、HP 等公司的弱点。值得庆贺的是，以销售和服务见长的联想并没有躺在以前成功模式的摇椅中，而是与时俱进地实施了战略转型，使联想突

破 PC 制造商的公众形象而取得了明显的技术进步。这一次联想集团举行的 Legend World 2002 技术大会,无疑会赋予联想更加厚重的技术色彩,也使联想离世界信息产业的核心技术更近一步。

其实什么是战略?简单而言,企业发展方向的选择与核心竞争力的培育就是战略。然而,从长城和联想的例子来看,把握好企业发展的战略方向绝非易事。在我们国家,更多的企业面临的是战略的迷失:要么压根儿没有战略,成为战略流浪汉;要么战略思路含糊不清,或者请来了战略咨询顾问,做好了系统的战略规划却没有得以有效实施,这种现状值得警觉!

现状是严峻的,但未来是光明的。有一句哲理说得好:目前的存在不能说明什么,生命的意义在于对未来的选择,对你选择了什么,你就是什么。中国的企业,正处在做出战略选择的风口浪尖!

参考资料:

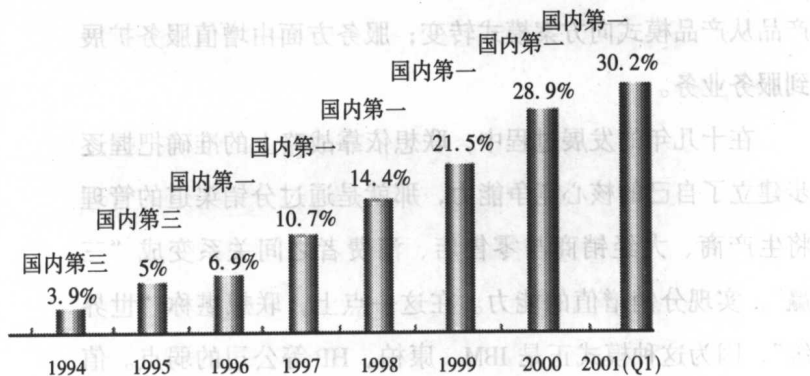


图 1.1 联想电脑国内市场份额

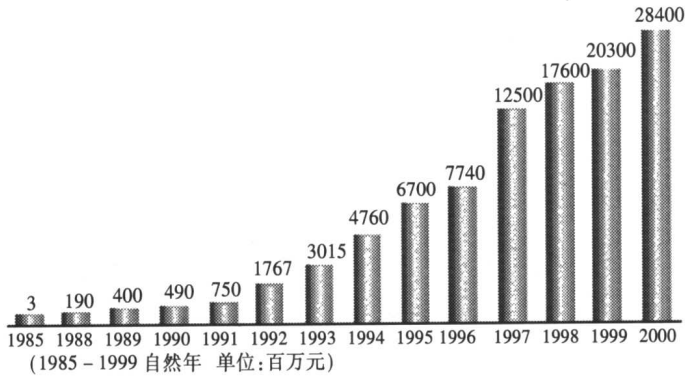


图 1.2 联想电脑历年销售业绩

资料来源：联想公司网站 (<http://www.lenovo.com>)

第一章

战略迷失现象



——透析我国企业战略管理的现状

1 1997年下半年开始,我国经济总体由“短缺经济”逐步过渡到“过剩经济”的状态,我国企业也从市场竞争阶段逐步进入战略竞争时代。

对于从计划经济体制下走出时间并不算长的中国企业来讲,战略管理是一个既熟悉又陌生的概念。之所以说熟悉,是因为我国的历史文化中有许多关于“战略”的叙述,战略智慧在中华五千年的文明中发挥得淋漓尽致;之所以说陌生,是因为长期在计划经济体制下发展的中国企业并不是完整意义上的企业,还没有建立起现代企业制度,没有培养起独立自主、公平竞争的企业行为习惯,当然更谈不上具有系统的战略管理能力。

总体来说,我国大多数企业还处在发展的初级阶段,战略管理水平与西方优秀企业存在巨大的差距。如果要对我国企业的战略管理现状做一个整体概括的话,可以认为:(1)我国企业相当部分处在“无战略管理”状态,企业的发展完

全按照感觉行事，所谓的“跟着感觉走，走到哪里算哪里！”；(2) 一些企业的战略管理逐步从无意识到有意识、从局部到整体、从低层次到高层次转化，这些企业逐步成为行业中的领头羊；(3) 优秀的企业总是在战略管理理论和实践方面领先于一般企业，我国一些杰出的企业已经逐步形成了自身的战略管理思想并在实践中不断地丰富和完善。

为了能够对我国企业战略管理现状有一个形象的把握，本书将我国企业战略管理中经常出现的一些迷失现象做了一个分类，通过案例的描述和分析来帮助读者获得直观的感受。例外的是，“机械反应”的案例来自于 IBM，因为这个案例很具代表性，我国企业也经常出现这样的战略迷失现象。

主要的战略迷失现象包括：领导意志、战略流浪汉、机械反应、临时抱佛脚、忏悔录以及追星族等。

主要的战略迷失现象包括：领导意志、战略流浪汉、机械反应、临时抱佛脚、忏悔录以及追星族等。

1.1 战略迷失现象之一：领导意志

[问题：缺乏科学的战略领导机制]

许多企业并没有建立起真正符合自身发展需要的、科学的、系统的战略领导机制，往往领导的意志成为制定企业战略的主线，失去了战略本应该具有的客观性和全面性的特征。

