

GSGL



工商管理
培训系列
教程

企业 战略管理

张秀玉 编著



北京大学出版社

PEKING UNIVERSITY PRESS

工商管理培训系列教程

企业战略管理

张秀玉 编著

北京大学出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/张秀玉编著. - 北京:北京大学出版社, 2002.2

工商管理培训系列教程

ISBN 7-301-05488-2

I. 企… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 005936 号

书 名: 企业战略管理

著作责任者: 张秀玉

责任编辑: 符 丹 叶 楠

标准书号: ISBN 7-301-05488-2/F·0496

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村 北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn> 电子信箱: zpup@pup.pku.edu.cn

电 话: 出版部 62754962 发行部 62754140 编辑部 62752027

排 版 者: 北京高新特激光照排中心 62637627

印 刷 者: 北京大学印刷厂

经 销 者: 新华书店

890 毫米×1240 毫米 A5 开本 9.875 印张 256 千字

2002 年 2 月第 1 版 2002 年 6 月第 2 次印刷

定 价: 18.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

编委会名单

顾问：袁宝华 吴用可

主任：方富楼 彭松建

副主任：周景勤 李启明

编委会委员(按姓氏笔画排序)：

王建民 刘 杰 刘东红 刘伯安

严 力 李为民 符 丹 曾 强

韩玉珍 韩庆祥

序

随着加入世界贸易组织,我国的经济将更加开放,企业间的竞争将更加激烈,竞争的领域和方式也日益呈现多元化。拥有一支高素质的员工队伍,尤其是拥有高水平的经营管理队伍,已经成为企业决胜市场的关键。所以从战略的高度认识我国企业经营管理人才队伍的建设,进一步注重人才培养,把企业变成一个学习型组织,已经成为我国经济管理部门和企业界亟待解决的问题。

“十五”是我国经济和社会发展的关键时期,也是我国进行国民经济结构战略性调整、完善社会主义市场经济体制和对外全面开放的关键时期。我们将以毛泽东思想和邓小平理论为指导,按照“三个代表”的重要思想,努力建设一支政治业务素质高、系统掌握现代管理知识和现代科技专业知识、经营管理能力强的企业经营管理队伍;建设具有创新精神,适应国际竞争需要的企业家队伍。为此,必须根据任务的需要和形势的变化,在企业各种层次和各类人员中深化培训,改革培训的方式、内容、方法和手段,探索与现代企业制度相适应的培训机制。

北京市经济管理干部学院是全国 1000 多家企业高级经营管理人员工商管理培训试点单位,多年来为中央企业和北京市及其他省市区培养和培训了一大批经济管理和企业经营管理人才。他们不断以创新的精神,积极探索培训和教学的有效方式、方法和途径,收到了良好的效果,积累了丰富的经验,受到了企业和社会各界的肯定和赞赏。此次,他们组织编写的工商管理培训系列教材,是多年培训教学经验的结晶。北京大学出版社出版这套教材,对推动工商管理培训具有积极作用。这套教程理论联系实际,注重

吸收工商管理培训的成果,吸收了新的管理案例和知识点。在选编教材时他们结合培训的需要和培训纲要的要求,对课程进行了精选,从课程的选取、内容体系的设计到最后的定稿和出版,都凝结着广大教师、培训工作者和出版者的辛勤劳动和汗水。北京市经济管理干部学院编写这部工商管理培训教材,对工商管理培训工作将是一个有力的推动和贡献。

我衷心地祝贺此系列教材在新世纪的第二个春天出版。
是为序。

A stylized, bold handwritten signature in black ink, reading '赵金华' (Zhao Jinhua).

2002年1月于北京

前 言

自中央组织部和国家经贸委组织实施“九五”企业领导工商管理培训工程以来,我一直在北京市经济管理干部学院和其他院校与企业从事企业战略管理的培训、教学、研究和咨询工作。结合工作,我研读了许多企业战略管理方面的经典著作,查阅了大量有关的教材、论文和案例,研究了不少企业战略管理的成功经验和失败教训,并为多家企业进行战略管理咨询,帮助其制定发展战略。在这一过程中,我深感战略管理对企业的重要意义。现在我国已加入世界贸易组织,随着经济全球化的深化,对中国的企业而言,战略管理显得更加重要。

企业战略管理是一门应用性很强的管理学科,国内外的学者和企业管理专家对此多有著述。本书作为培训教材,力求适应培训的特点和需求。在体系设计和内容取舍上,更多地考虑了企业经营管理人员的要求,并适当兼顾该学科的整体性和系统性。按照这一指导思想,设计了本书的构架,即:对企业战略管理的总体认识——战略制定——战略实施——战略评价——战略控制——战略变革。这样,一方面可以从总体上掌握整个战略管理的知识构架,另一方面也比较符合战略管理的实际运作过程。

本书注重贯彻“从对象出发,从问题出发,从实际出发”的培训理念,积极采用“九五”工商管理培训的学术成果,吸收了当代战略管理发展的新知识,编写了一些新的案例。在写作风格上,注重深入浅出,夹叙夹议,力求通俗易懂,增加可读性。

在本书的编写过程中,我参考、吸收和采用了许多学者的著述和研究成果,恕不在此一一列出他们的名字,谨向他们致以诚挚的



谢意,是他们的劳动和成果,才使得本书得以面世。

本书的写作得到了北京市经济管理干部学院院长方富楼先生的大力支持和关怀;副院长、研究员周景勤博士对本书的体系提出了重要的意见,并审阅和修改了本书书稿;编委会的同志们也给了我许多帮助,在此一并表示衷心感谢。

本书主要是为那些为了中国的现代化不懈奋斗的企业家们而编写的,愿我的努力能为他们的事业添砖加瓦。同时,本书也可作为高等学校管理专业学生的参考读物。由于水平所限,书中难免有不妥甚至错误之处,欢迎读者批评和指正。

编者

2001年12月

目 录

第一讲 企业战略管理概述

一、从“隆中对”、“持久战”和“三步走”谈何谓战略	(3)
二、从轻骑集团的飞速发展谈何谓企业战略	(6)
三、从福田公司的传奇发展谈何谓企业战略管理	(7)
四、企业战略管理的过程、特征和层次	(10)
五、从战略制胜与战略失误的实例对比谈企业战略 管理的意义	(21)
案例: 准确决策企业由衰变强盲目投资公司债台高筑.....	(28)

第二讲 企业战略的构成要素、研究内容和核心

一、企业战略的构成要素	(33)
二、企业战略管理研究的内容	(35)
三、企业战略管理研究内容的核心	(38)
案例: 企业战略家是董事长之本.....	(43)

第三讲 企业家的战略思维

一、善于捕捉发展机会	(49)
二、善于进行战略分析	(50)
三、善于解决战略矛盾	(52)
四、善于理清战略思路	(58)
案例: 毛家湾饭店奇迹的启示.....	(61)



第四讲 企业总体战略类型

- 一、发展型战略 (67)
- 二、稳定型战略 (85)
- 三、紧缩型战略 (87)
- 四、复合型战略 (91)
- 案例:** 非烟产业撑起“红塔”新天地 (92)
- 精于专业放弃多元 (94)

第五讲 企业竞争战略类型

- 一、与对手直接竞争战略 (99)
- 二、使对手难以反击战略 (114)
- 三、与对手不战而胜战略 (117)
- 案例:** 格兰仕:欲从全国最强做到全球最强 (121)
- 海尔彩电奏响“个性化”强音 (123)
- 瞄准小笔头 开辟大市场 (126)

第六讲 企业总体战略制定

- 一、确定企业的宗旨和目标 (132)
- 二、分析环境 (140)
- 三、发现机会和威胁 (162)
- 四、分析企业的资源 (170)
- 五、识别优势和劣势 (173)
- 六、重新评价企业的宗旨和目标 (174)
- 七、制定战略 (175)
- 案例:** 新世纪 新战略 新征程 (183)

第七讲 企业竞争战略制定

- 一、竞争战略的要旨和核心 (193)

二、竞争战略轮	(194)
三、竞争优势与价值链分析	(196)
四、竞争对手分析	(206)
五、选择、确定企业竞争战略	(222)
案例:三种可乐 三种战略	(223)

第八讲 企业跨国经营战略制定

一、提出企业的全球使命和目标	(229)
二、全球环境评估	(230)
三、跨国公司组织分析	(234)
四、制订跨国经营目标	(235)
五、选择制定跨国经营战略	(237)
案例:海尔目标 跨国企业	(241)

第九讲 企业战略实施

一、建立年度目标和政策	(246)
二、制定职能战略	(247)
三、合理配置资源和处理冲突	(248)
四、建立与战略相适应的组织结构	(249)
五、培育企业文化与克服变革阻力	(250)
六、企业改组与流程重组	(251)
七、将业绩与报酬挂钩	(253)
八、保护自然环境	(254)
九、解决好战略实施中的各项业务问题	(255)

第十讲 企业战略控制

一、战略控制的概念和必要性	(265)
二、战略控制的组成要素	(266)



三、战略控制的程序	(266)
四、战略控制的特征	(270)
五、战略控制的系统	(272)
六、战略控制的原则	(273)
七、战略控制的方法	(274)
八、战略的调控方式	(274)
案例: 济南轻骑何以步入困境	(275)

第十一讲 企业战略变革

一、了解战略变革的过程	(281)
二、判断战略变革的需要	(284)
三、管理战略变革过程	(286)
四、领导和变革机构	(290)
五、结论	(292)
案例: 双星战略大转移	(295)
主要参考书目	(299)
后记	(301)

第一讲 企业战略管理概述

☞ 何谓战略？

☞ 何谓企业战略？

☞ 何谓企业战略管理？

☞ 企业战略管理的过程、特征和层次是什么？

☞ 企业战略管理有何意义？

一、从“隆中对”、“持久战”和“三步走”谈何谓战略

(一) 战略的军事内涵

战略,古称韬略,原为军事用语。顾名思义,战略就是作战的谋略。《辞海》对战略一词的定义是:“军事名词,指对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各方面,规定军事力量的准备和运用。”

战略最初多应用于军事领域。在英文中,战略一词为 strategy,它来源于希腊语的 stratagia——这也是一个与军事有关的词。《简明不列颠百科全书》称战略是“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术”。许多著名军事家都对战略一词作过精辟的解释。著名的德国军事战略家冯·克劳塞维茨将军曾说过:“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用。战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。”另一位著名的德国军事战略家毛奇也曾经说过:“战略是一位统帅为达到赋予他的预定目的而对自己手中掌握的工具所进行的实际运用。”

除军事领域外,战略正越来越多地被应用于诸如政治、经济、科技、文化、教育等领域。那么,战略的内涵是什么呢?

(二) 三个典型的战略实例

实例一:定三分隆中决策

《三国演义》第38回“定三分隆中决策,战长江孙氏报仇”中,详细、生动地描写了刘备、关羽、张飞三顾茅庐,请诸葛亮出山的历史情景。当诸葛亮闻知刘备“欲伸大义于天下”的“将军之志”,又



受刘备的三顾之恩,便在茅屋中为刘备献出了自己的谋略,这就是历史上有名的“隆中对”。诸葛亮先对曹操、孙权、刘备三方的实力作了分析,接着提出了自己的谋略。

曹操——曹操势不及袁绍,而竟能克绍者,非惟天时,抑亦人谋也。今曹已拥百万之众,挟天子以令诸侯,此诚不可与争锋。

孙权——据有江东,已历三世,国险而民附,此可用为援而不可图也。

刘备——将军乃汉室之胄,信义著于四海,总揽英雄,思贤如渴,若跨有荆益,保其岩阻,西和诸戎,南抚彝、越,外结孙权,内修政理;待天下有变,则命一上将将荆州之兵以向宛、洛,将军身率益州之众以出秦川,百姓有不箪食壶浆以迎将军乎?诚如是,则大业可成,汉室可兴矣。

将军欲成霸业,北让曹操占天时,南让孙权占地利,将军可占人和。先取荆州为家,后即取西川建基业,以成鼎足之势,然后可图中原也。

实例二:持久战

1938年5月26日至6月3日,毛泽东同志在延安抗日战争研究会上作了一个著名的讲演——“论持久战”。这个讲演的内容极其丰富、深刻,但主要是批判“亡国论”和“速胜论”,提出了“抗日战争是持久的,最后胜利属于中国”的“持久战”战略。其主要要点如下:

1. 批判了“亡国论”。“亡国论”认为,“日本太强了,中国战必败,再战必亡。”

2. 批判了“速胜论”。“速胜论”认为,“日本也没有什么了不起,中国能够迅速打败日本。”

3. 提出了“持久战”战略,认为“抗日战争是持久的,最后胜利属于中国。”

其根据是中日双方存在着相互矛盾的四个基本点:一是敌强我弱;二是敌退步,我进步;三是敌小国,我大国;四是敌寡助,我多

助。

指出抗日战争可以分为三个阶段：第一阶段是敌进攻、我防御时期，即战略退却阶段；第二阶段是敌防守、我反攻的时期，即战略相持阶段；第三阶段是我反攻、敌退却的时期，即战略反攻阶段。

可见，“持久战”就是毛泽东同志为抗日战争制定的一个大战略。

实例三：“三步走”战略

邓小平同志健在时，为了使我国基本实现现代化，胸怀全局，高瞻远瞩，为我们制定了一个“三步走”战略。

第一步，从 1981 年到 1990 年国民生产总值翻一番，实现温饱；

第二步，从 1991 年到 20 世纪末再翻一番，达到小康；

第三步，到本世纪中叶再翻两番，达到中等发达国家水平。

（三）战略的概念及要点

战略是组织对有关全局性、长远性重大问题的纲领性的谋划和决策。

这个概念包含以下几个要点：

1. 战略首先指谋划和决策；

2. 谋划的主体是“组织”，这里的“组织”是指由人们组成的、具有共同的明确目的和系统性结构的实体，这个实体可以是一个国家、一支军队，也可以是一个企业、一个院所、一个学校或一个团体等；

3. 战略一般具有三个特性：即全局性；长远性；纲领性。

这个概念及其要点与上述三个实例是完全吻合的。所以，凡符合上述要求的谋划和决策，不管是在哪个领域，都可以称为“战略”。