

企业战略管理

童臻衡 编著

中山大学出版社

F270
657

企业战略管理

童臻衡 编著

中山大学出版社

·广州·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理/童臻衡编著. —广州: 中山大学出版社, 1996.7
ISBN 7-306-01146-4

I. 企… II. 童… III. ①企业管理 ②经营决策—企业管理
IV. F270

中山大学出版社出版发行

(广州市新港西路 135 号)

中山大学印刷厂印刷 广东省新华书店经销

850×1168 毫米 32 开本 10.75 印张 26.7 万字

1996 年 7 月第 1 版 1996 年 11 月第 2 次印刷

印数: 3001~8000 册 定价: 18.00 元

内容提要

本书较全面阐述了当代企业管理的理论与实践，具体介绍了企业战略管理的产生与发展、企业战略管理的主要内容与管理过程，对企业的环境、业绩、竞争力等诸要素进行了分析，提出企业应根据自身的实际情况提出战略方向、进行战略部署和应该采取的措施。本书取材新颖，以大量现代企业的实例，分析了现代企业在经营中碰到的各种带根本性的战略问题，指出企业的成功取决于有效的战略管理。

本书适合大专院校企业管理专业的师生作教材，也可作为大中型企业领导干部或企业管理人员作岗位培训用书。

序 言

“战略”一词，出自政治斗争。政治斗争的激化，就是战争，而战争取得胜利，往往决定于正确的战略指导。如果战略指导错误，即使掌握了强大的兵力，也会陷于失败。我国古老的战略、战术著作《孙子兵法》，就是研究战略、战术的名著，至今仍为世界所承认和推崇；毛泽东指导中国革命战争的战略思想，如“农村包围城市”、“统一战线、武装斗争、党的建设”的三大法宝，对争取抗日战争和解放战争的胜利，有着决定性的意义。可见战略是指导全局、决定战争发展和争取决定性胜利的指针。

把“战略”引入到企业，是30年代的事情，1938年美国管理学者巴纳德就是把战略观念引进企业管理理论的第一个人，但还没有得到企业界人士广泛的注意。到了六七十年代，管理学界和企业界就比较重视企业战略问题，其主要原因首先是第二次世界大战把许多国家生产力严重地破坏了，只有美国破坏最少，而大发“战争财”。经过20多年医治战争的创伤，调整经济关系，科学技术得到很大的发展，生产规模越来越扩大，跨国公司在世界贸易总额中占了60%以上；企业之间的竞争愈来愈激烈，大量企业在竞争中被淘汰，迫使企业家们不得不研究企业的发展战略，以指导企业的生产、经营活动，避免在竞争中失败。其次，资本主义国家经过长期的发展，经历过初级阶段、和平发展阶段和垄断阶段，出现过无数次的经济危机，也涌现过无数次破坏社会经济秩序、损害消费者利益的和社会利益的现象（如欺诈、冒牌、假商品、污染环境……等等），为了保护投资者的利

益，为了缓和消费者和各阶层人民的不满，各国政府都采取法律及政策手段，加强对经济的管理（如宏观调控）和对企业生产、经营活动的约束，如经过 1929~1931 年轰动世界的经济危机，各国政府对投资（股票）市场加强管理，限制不正当的交易，增加企业经济活动的透明度，加强股东对企业的监督；又如针对某些企业搞冒牌商品、假商品、侵犯知识产权、侵犯商标专利权、损害消费者利益、破坏生态环境、危害居民健康及偷税漏税……等等，都以立法手段加以严格的限制，而且管理愈来愈严格，愈来愈周密，使得企业经营活动的无政府状态大为减少，社会经济秩序纳入正轨，投资者、消费者的利益受到保护。

基于上述的原因，现代企业的生存和发展，必须肩负以下八条社会责任，这也是制定企业生产经营战略的出发点。

(1) 合理利用和节约国家、社会资源，克服企业投资的盲目性，这是加快经济建设和降低产品成本的需要。因此，企业投资必须进行可行性研究，搞好投资论证，避免重复建设、乱搞投资。对股票买卖，建立一套周密的管理制度，严格管理。

(2) 为企业的投资者提供尽可能多的利润，这是扩大再生产和鼓励投资的需要。为此，企业必须节约劳动消耗，提高劳动生产率，提高产品质量，做好安全生产工作，搞好服务工作，提高产品的市场占有率，同时增强企业生产经营的透明度，接受股东和职工的监督。

(3) 保护消费者的利益。企业产品一定要提高质量、保证安全、价格合理、服务周到，对不顾质量和安全、制造假商品和冒牌商品，任意抬价，只顾企业的眼前利益而牺牲消费者利益的行为，必须坚决反对。

(4) 认真重视环境保护和生态平衡，重视企业的社会效益，反对只顾企业的眼前利益而牺牲环境效益和社会效益。

(5) 守法经营，照章纳税。

(6) 重视商誉, 遵守合同, 搞好公共关系, 培养良好的企业形象。

(7) 用正当手段与同行竞争, 争取市场 (主要是质量、包装、安全、准时交货、文明运输、价廉物美、服务周到等), 反对用不正当手段损害竞争对手的方法进行竞争。

(8) 遵守国家劳动法令, 重视劳动者的安全、利益, 这是发挥职工积极性, 办好企业的需要。

二

企业实行战略管理有什么重大的作用呢?

(1) 指导企业在竞争中取胜。一个企业在既复杂又激烈的市场竞争中取胜, 必须有一个宗旨来指导生产和经营, 并统一职工的思想, 使各部门、各层次相互配合, 为争取竞争胜利而努力, 这个宗旨就是企业的战略。有了正确的战略指导, 企业在竞争中取胜, 就有较大的把握。

(2) “知己知彼, 百战不殆”。企业要实行战略管理, 首先必须对国内外本行业的生产、经营、技术、管理及市场变化的情况, 以及各有关国家的政策、税收、顾客的生活习惯、喜爱……等等, 进行深入的调查研究, 同时对竞争对手及本企业的优势、缺点、竞争策略等进行了解, 才能正确制定战略, 这样才能克服自身生产经营的盲目性, 做到“知己知彼, 百战不殆”。

(3) 强化信息管理, 加强内部控制, 使企业各级领导, 经常做到“心中有数”。企业的战略管理是根据企业的外部环境和内部条件来决策的, 但企业的外部环境和内部条件, 经常在变化, 如果变化很大, 使得原定的战略和策略已经不能适应新的情况, 那就非进行调整不可, 否则会使经营陷于失败。因此, 企业必须建立自己的信息系统, 经常掌握企业内外情况的变化。对企业内部信息的掌握, 最重要的是建立和健全企业管理的基础工作, 这

是控制企业生产经营活动的极为重要的手段。基础工作不做好，控制就成为空话。

(4) 发动企业职工，增强企业的凝聚力。企业制定和实施企业战略管理的过程是教育和发动职工，加强企业的凝聚力的过程，表面看来，制定和实施企业战略，似乎是企业领导的事情，其实不然，英明的企业领导都应该明白“偏听则暗，兼听则明”的道理，制定企业战略管理的规划，必须了解企业的内外情况。这些情况，只有职工最清楚；分析情况，作出决策，必须多考虑职工的意见；战略的实施更应得到广大职工的行动支持。如果得不到职工的大力支持，再好的战略也会落空的。可见，通过企业战略的制定和实施，对加强企业内部的凝聚力和搞好企业外部的公共关系，会起很大的促进作用。

(5) 加强企业管理。企业实行战略管理，必须从企业内部条件和外部环境的真实情况出发。如果所根据的“情况”不真实，决策就必然错误，错误的决策就会把企业导向失败。要做到经常掌握企业内外的真实情况，就必须①认真严格做好企业管理基础工作；②建立和健全与企业有关的信息网络；③建立和健全企业各项必要的规章制度；④培养好各级能够坚决执行制度的管理人才。

不加强企业管理，企业的战略管理也是会落空的。

三

本书的著者童臻衡同志，从事企业战略管理教育多年，对企业战略管理的理论钻研较深，他除了参考大量有关战略管理的著述以外，还收集不少案例来进行分析和说明，使读者容易接受和理解。我觉得本书有如下几个特点：

(1) 本书对企业战略管理的理论阐述比较透彻和明确，同时对战略分析、战略方案、战略部署及组织实施也作了具体的说

明，使读者既可弄清原理，又能具体操作，而且可操作性比较突出。可见本书不是一部光说空洞理论的著作，而且是一部指导实践的好书。

(2) 本书使用不少国内外的案例来说明问题，理论和实际结合较好，文字通俗，能深入浅出，且逻辑性较强，有说服力。

(3) 本书不仅可以帮助大中型企业提高战略管理水平，而且对小型企业摆脱困境、找寻出路也有帮助。

可以说，《企业战略管理》一书，是作者多年从事教学和调查研究的总结，是一本开卷有益的力作，值得向读者推荐。

赵元浩

1996年4月7日

目 录

第一章 战略导论	(1)
第一节 企业战略的一般概念	(1)
一、战略.....	(1)
二、企业战略.....	(2)
三、企业战略管理.....	(4)
四、企业战略管理的主要特点.....	(5)
第二节 企业战略管理的产生和发展	(8)
一、企业战略管理的萌芽阶段.....	(8)
二、企业战略管理的形成阶段.....	(9)
三、企业战略管理的深化阶段.....	(11)
四、我国企业战略管理的研究和实践.....	(12)
第三节 企业战略管理的内容和过程	(14)
一、企业战略管理的内容.....	(14)
二、企业战略管理的过程.....	(18)
第四节 战略思维和战略三角	(20)
一、战略思维.....	(20)
二、战略三角.....	(24)
第二章 战略分析	(27)
第一节 行业环境分析	(28)
一、行业竞争要素分析.....	(28)
二、行业竞争结构模型分析.....	(34)
第二节 一般环境分析	(38)

一、一般环境构成要素分析	(38)
二、主要环境因素的确定及其预测分析	(43)
第三节 企业业绩分析	(49)
一、企业基本状况及业绩的描述	(49)
二、企业未来状况及提高经营业绩的分析	(51)
第四节 企业竞争力分析	(56)
一、企业竞争力要素分析	(56)
二、企业竞争力重点分析	(59)
第五节 机会、威胁和强项、弱项综合分析	(68)
一、SWOT 分析方法的框架	(69)
二、SWOT 分析方法的应用	(72)
第三章 战略方向	(75)
第一节 企业宗旨	(75)
一、企业宗旨的一般概念	(75)
二、企业宗旨的作用	(77)
三、企业宗旨的展开	(79)
第二节 战略经营领域	(80)
一、战略经营领域及其重要性	(80)
二、需求、技术和产品的生产周期现象	(81)
三、如何选择企业的战略经营领域	(84)
第三节 战略目标	(92)
一、战略目标及其特点	(92)
二、战略目标的作用	(94)
三、战略目标的体系	(96)
四、战略目标的确定过程	(97)
第四章 战略部署	(101)
第一节 鉴别战略方案	(101)
一、稳定发展战略	(101)

二、快速发展战略·····	(103)
三、兼并与合资发展战略·····	(111)
四、收缩战略·····	(117)
第二节 选择战略方案·····	(119)
一、选择战略方案的必要性·····	(120)
二、选择战略方案的影响因素·····	(121)
三、选择战略方案的方法·····	(127)
第五章 战略优势·····	(136)
第一节 战略优势的一般概念·····	(136)
一、战略优势的含义和分类·····	(136)
二、战略优势管理·····	(140)
第二节 寻求战略优势的基本思路·····	(143)
一、正面开发·····	(143)
二、侧面开发·····	(146)
三、创意开发·····	(154)
四、延伸开发·····	(157)
第三节 后进企业寻求战略优势的思路·····	(159)
一、对本企业的状况应有正确的认识·····	(159)
二、抓住机会,走在变化的前面·····	(161)
三、选择正确的战略目标和战略重点·····	(162)
第六章 战略方针·····	(166)
第一节 产品方针·····	(167)
一、产品开发方向·····	(167)
二、主导产品·····	(173)
三、产品结构·····	(176)
第二节 市场方针·····	(181)
一、市场开拓方向·····	(181)
二、主要目标市场·····	(185)

三、目标市场结构和市场营销策略组合结构·····	(185)
第三节 技术方针·····	(188)
一、技术开发方向·····	(188)
二、主导技术·····	(190)
三、技术结构·····	(194)
第四节 财务方针·····	(199)
一、企业财务的方向·····	(200)
二、企业财务的中心环节·····	(201)
三、企业财务的主要结构·····	(203)
第五节 人才方针·····	(208)
一、人才开发方向·····	(209)
二、人才开发的主导环节·····	(215)
三、人才结构·····	(217)
第七章 战略组织·····	(220)
第一节 战略与组织的一般关系·····	(220)
一、战略管理与组织管理的依存关系·····	(220)
二、战略的前导性与组织结构的滞后性的矛盾·····	(224)
三、组织机构模型分析·····	(225)
第二节 战略组织的机构设置管理·····	(231)
一、设置组织机构必须满足战略对组织功能的要求 ·····	(231)
二、设置组织机构必须有很高的组织效率·····	(238)
三、组织机构的相对稳定性和对环境变化的适应性 ·····	(241)
第三节 战略组织机构的变革·····	(243)
一、企业战略组织机构变革的起因和程序·····	(243)
二、组织分析·····	(247)
三、组织机构变革的策略·····	(249)

第八章 战略实施	(257)
第一节 战略管理的信息支持系统	(258)
一、信息支持系统的功能、建立原则和要素.....	(258)
二、信息支持系统的运行.....	(261)
第二节 战略实施的计划系统	(262)
一、战略课题项目计划.....	(262)
二、期间综合经营计划.....	(263)
三、不测事态应变计划.....	(264)
第三节 建立与调整管理体制和组织机构	(266)
一、可供选择的管理体制模式.....	(267)
二、建立有效的实施战略的组织机构.....	(268)
第四节 战略实施的控制系统	(269)
一、战略实施控制的原则.....	(270)
二、战略实施控制系统的组成要素.....	(271)
三、战略实施控制系统的运行.....	(279)
第九章 战略管理者	(280)
第一节 企业战略管理者的构成	(280)
一、企业战略管理者的层次.....	(280)
二、企业家群体是战略管理者.....	(287)
第二节 企业战略管理者的价值观和能力	(293)
一、经营管理价值观.....	(293)
二、企业战略管理者的价值观.....	(295)
三、企业战略管理者的能力.....	(300)
第三节 企业战略管理者的素质和修养	(307)
一、企业战略管理者素质的重要性和特征.....	(307)
二、企业战略管理者应具备的素质.....	(311)
三、企业战略管理者修养的途径和方法.....	(316)
主要参考文献	(325)
后 记	(327)

第一章 战略导论

本章是全书的引子，共分四节。第一节介绍了本书作者对企业战略及相关的概念的理解；第二节是通过对企业经营管理发展历史的陈述，说明了企业战略管理在当代企业经营管理的理论和实践中所处的极端重要的地位；第三节简单扼要地介绍了这本书的主要内容；第四节则指出了战略制订和战略实施是否正确，关键在于能否正确地进行战略思维和把握住战略三角。

第一节 企业战略的一般概念

一、战略

战略一词，古代就有，原来是军事方面的术语。指的是将帅的智谋、筹划以及军事力量的运用。从古代战争开始，由于对抗双方根本利益的冲突以及战争的你死我活性质，人们不能不重视战争，研究战争。因此，军事上就出现了以“研究战争全局的规律性的东西”（毛泽东：《中国革命战争的战略问题》）为内容的战略学。我国古代《孙子兵法》一书就是最早研究军事战略的一本有名著作。一代又一代的中外军事家对战略作过许多研究，《战争论》的作者克劳塞维茨认为：“战略是为了达到战争的目的而对战斗的运用”，《战略论》的作者利德尔·哈特认为：“战略是一种分配和应用军事工具以达到政治目的的艺术”，是一种“统帅艺术”。毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》一书中，

精辟地指出：“研究带全局性的战争指导规律，是战略学的任务。研究带局部性的战争指导规律，是战役学和战术学的任务。”又说：“凡属带有照顾各方面和各阶段的性质的，都是战争的全局。”“然而全局性的东西，不能脱离局部而独立，全局是由它的一切局部构成的。”进而指出：“指挥全局的人，最要紧的，是把自己的注意力放在照顾战争的全局上面。”毛泽东同志的关于战略的著述，不仅极大丰富了世界军事科学的理论，其军事战略实践，对于指导我国军民取得抗日战争和解放战争的伟大胜利，也起着重大的、甚至是决定性的作用。

二、企业战略

人类的利益对抗活动，远不止限于军事上的战争。随着社会经济的发展与科技的进步，特别是进入近代工业社会以来，各个不同利益的组织之间的商战一实际上就是和平时期的经济战争，构成了人类文明史的辉煌篇章。所谓商战，是指各个具有独立经济利益和法人地位的企业，相互之间展开的以争夺顾客、超越竞争对手为主要内容的市场竞争。或者干脆说是争夺市场的竞争，包括国内和国外市场份额的争夺。每个企业为了自身的生存和发展，为了保卫自身的经济利益，为了增加本身的实力和财富，就不得不在激烈抗争的环境中，想方设法争取主动，争夺顾客，击败对手，抢占市场。因此，把军事方面的战略概念、理论和方法，移植于企业的经营管理，因而企业战略概念、理论和方法，也应运而生了。

之所以能够把军事战略移植到企业经营管理，而成为企业战略，是基于以下的判断为前提的，即：战场与市场、战场上的战争与市场中的竞争，在性质、目的和过程诸方面均有许多相似之处。如：战争是一种敌我诸方你死我活的斗争，市场竞争则是竞争诸方优胜劣汰的斗争；战争是以保存自己、消灭敌人之目的，

市场竞争是以发展自己、超越对手为目的；战争的过程是敌我诸方的实力、士气和指挥水平综合展开的过程，决定胜负的关键正是以上三者结合状态的优劣，市场竞争的过程也是竞争诸方的实力、士气和指挥水平综合展开的过程，决定成败的关键也是以上三个方面能否实现最有效的结合。

所谓企业战略，是在市场经济高度发展的条件下，企业以超越对手、发展自己为目的，以争夺顾客、争夺市场为主要内容，所展开的一系列带有全局性、根本性和长远性的谋划。

这个关于企业战略概念的表述，有以下三点需要加以说明：

第一，企业战略就其属性来讲，是一种属于计划范畴之内的概念，也是一种计划。因此，企业战略也同一般概念的计划一样，表现为“目标—手段”体系，即一定的战略目标（包括目的、任务、目标）和为实现既定目标事先确定的一系列战略手段（包括政策、策略和措施）的组合。

第二，企业战略是一种带有全局性、长远性和根本性的、并经系统设计的计划，其覆盖范围是一种全局性的和长远性的时空结构，其内容具有根本性质，其目的是着眼于保证企业的持续生存和不断发展，其制订方法是系统设计。因此，企业战略是一种凌驾于企业一切其他计划之上的计划，是一种处于支配地位的企业计划，是一种要求方向正确，重点突出，大的方面不应该有失误的计划。

第三，企业战略又是一种以适应环境（市场经济高度发展）和超越对手为主要特征的抗争性的计划。因此，企业战略不仅应该考虑企业自身的生存和发展，更要主动积极迎接环境变化的挑战，竞争对手的对抗，要以企业家的胆色、气魄、理想和毅力，趋利避害，不断调整、充实、完善既定的企业战略，实现超越对手、超越自我、报效社会、造福职工，创造辉煌的业绩。