

商贸企业 战略管理

经贸管理人员培训 系列教材



蔡世馨 史若玲 主编
刘庆元 主审



东北财经大学出版社

JM

经贸管理人员培训系列教材

商贸企业战略管理

蔡世馨 史若玲 主编
刘庆元 主审

东北财经大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商贸企业战略管理/蔡世馨主编. - 大连: 东北财经大学出版社, 1998.2

经贸管理人员培训系列教材

ISBN 7-81044-349-6

I. 商… II. 蔡… III. 商业企业-商业管理-干部培训-教材 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 04235 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

东北财经大学印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

开本: 850×1168 毫米 1/32 字数: 269 千字 印张: 10 3/4

印数: 1—6 000 册

1998 年 2 月第 1 版

1998 年 2 月第 1 次印刷

责任编辑: 邵雪梅 孟 耀 责任校对: 毛 杰

封面设计: 冀贵收 版式设计: 单振敏

定价: 16.50 元

序

经过一年来的企业管理人员工商管理培训的实践和专家学者的共同努力,根据国家经贸委的教学大纲和企业领导人员的实际需要,由辽宁省经济贸易委员会组织编写的“经贸管理人员培训系列教材”正式出版了。我们谨以此书献给正在思考的和未来的企业家们!

现代企业家,是社会前进和经济发展的产物,也是社会进步和经济发展的动力。他们是拥有专业业务知识、敏锐的洞察力、勇于创新的思维方式、不倦的追求和拼搏精神的特殊群体。他们以其辉煌成就和巨大力量推动着社会的进步和经济的发展。

社会主义市场经济体制的建立为新一代企业家的成长奠定了社会的沃土,改革开放为中国的企业家屹立于世界企业家之林提供了全球的大舞台。企业家的成长和企业队伍的形成,是一个历史的过程,一个实践的过程,也是一个学习培养、成长的过程。在由一个平凡的人成长为一个出类拔萃的企业家的过程中,不仅需要自己的拼搏,需要学习和借鉴国外的先进经验,更需要学习和掌握作为一个企业家应该具有的各种知识和必备的能力。为了争夺市场竞争的主动权,西方各国近千所 MBA 院校每年以 10 万人的规模向本国企业输送人才。我们要进入世界经济,必须把培养和造就职业企业家队伍列入经济发展的战略日程。

中央把企业家队伍的建设列入“三支队伍”建设的重要内容。中组部、国家经贸委联合行文,明确提出,“九五”期间,要对所有的企业领导人员和后备人员进行工商管理培训,实行持证上岗,为实施职业企业家资格证书制度做好准备。这是促进我国企业家快速

成长的战略举措。对于现职的企业领导人员及其广大的未来的接班人,努力探索市场经济体制下企业经营管理的规律和艺术,塑造自我,尽快成为一个现代企业家,这是历史赋予的光荣使命。作为未来的职业企业家,仅有工程技术或一般的经营管理知识已不够了,必须在知识结构上与国际接轨,学习和借鉴国际成功的培训经验,并结合我国的实际加以改造和创新,以求取得事半功倍的效果。因此,我们目前正在进行的工商管理培训,既不同于以往的厂长经理统考及岗位任职资格培训,又不同于国际流行的工商管理硕士(MBA)学历教育。她是特殊历史时期以社会主义市场经济为目标,全面改善企业领导人员及其后备人员的知识结构、提高经营管理能力的专业培训,是工商管理职业资格的预备性培训,又是向企业家人才市场输送企业各级管理人才的重要途径。为此,我们编写了这套“经贸管理人员培训系列教材”。编写中力求体现实用性、针对性、新颖性和超前性,并在每一章节或重要章节后面附之以国内外的优秀案例,以发生在企业家们身边的各种事件来提供实战性教学材料,以期提高培训的实效,促进企业领导人员和后备人员综合素质和能力的提高。

有中国特色的现代工商管理培训,尚待在中国经济改革发展之中形成、完善。许多新问题尚待研究、探索,愿这套教材为企业家的成功,企业家队伍的建设尽一份微薄之力,并在使用中不断修改、完善。是为序。



1997年12月

前言

目前，世界各国正在进行的没有枪炮、没有硝烟、不宣而战的₁经济战争，已经成了争斗的重要内容。在这场“商场如战场”的“战争”中，消费者在选择市场，竞争双方在争夺市场，在国内就面对国际间的竞争，斗争是错综复杂的。市场竞争成了经济发展的内在力量源泉。

在引进国外企业战略管理理论与方法的同时，我国从本世纪80年代开始，陆续出版了这方面的教材和论著。从面向企业的高层管理人员培训到高等学校管理专业研究生教育，从全国高等教育自学考试到国家经贸委工商管理培训，都开设了这门课程。这样广泛地普及企业战略管理知识，是非常必要的。

本书是在辽宁省经贸委的直接领导下，为配合商贸企业高层领导培训而编写的。本书特点是内容“宽、新、实”。“宽”，指兼收并蓄古今中外企业战略管理的优秀理论和方法；“新”，指不追求学科系统性、完整性，而是探索新理论、新方法和新趋势，既有企业战略管理通论，又有突出商贸企业特色的分论；“实”，指适用、实际、实效，全书理论联系实际，附有大量案例，可操作性强。

参加本书编写的有（按章节顺序排序）：蔡世馨、刘美玉、王俊诚、孙成志、王瑞钦、张文华、李桂艳、史若玲、刘明霞、宋景奇、丁连科、赵宁。全书由蔡世馨、史若玲担任主编，刘庆元担任主审。

本书的出版，得到了辽宁省经贸委张自栖副主任、丁立义处长、刘桂花副处长、省贸易厅纪检组长李景文、佟庆忠处长、省

饮服集团副总经理杨卫东等同志的大力支持。沈阳中兴商业大厦、沈阳联营公司、大连天百集团、大连商场股份有限公司等商贸企业领导和有关同志，特别是大连天百集团总裁李贵等，为本书编写提供了宝贵的意见和资料。书中还引用了国内外文献上的资料，在此，我们一并致以衷心的感谢。

企业战略管理是一门新兴学科，由于时间仓促，加上我们水平所限，书中疏漏和不足之处在所难免，敬请读者批评指正。

编 者

1997.11

目录

第一部分 企业战略管理通论

第一章 企业战略管理构架.....	3
第一节 企业战略的价值.....	3
第二节 企业战略的特征与类型.....	6
第三节 企业战略的构成要素	12
第四节 企业战略管理过程与基本形式	17
案例一 A&P 公司的 WEO 战略	22
案例提示	25
案例二 “百事可乐”与“可口可乐”的较量	25
案例提示	27
思考题	28
第二章 战略分析	29
第一节 战略环境分析	29
第二节 战略态势	39
第三节 战略综合分析方法	43
案例三 “SB 商业中心”外部经营环境分析	48
案例提示	56
思考题	56
第三章 企业战略的制定	57
第一节 企业使命与战略目标	57
第二节 制定企业战略的步骤与方法	67

第三节 企业战略评价与选择	71
案例四 沃纳·拉姆伯跨国公司怎样制定战略计划	77
案例提示	79
思考题	79
第四章 企业战略的实施	80
第一节 企业战略实施的原则和内容	80
第二节 企业战略的控制	87
第三节 作业控制	97
案例五 科技合伙公司	101
案例提示	109
思考题	109
第五章 企业总体战略	110
第一节 企业发展型战略	110
第二节 企业稳定型战略	125
第三节 企业紧缩型战略	129
案例六 大商集团股份有限公司的集团化战略	132
案例提示	140
思考题	140
第六章 企业组织发展战略	141
第一节 组织适应战略	141
第二节 战略与组织结构的关系	146
第三节 组织的战略设计	153
第四节 组织发展战略选择	156
案例七 中国纺织机械股份有限公司组织战略	163
案例提示	174
思考题	174
第七章 名牌战略	176
第一节 名牌战略是企业成功之路	176

第二节 世界名牌创造之路·····	180
第三节 名牌商品的市场战略·····	187
案例八 快餐帝国麦当劳的成功启示·····	195
案例提示·····	200
思考题·····	200
第八章 企业形象战略·····	201
第一节 企业形象涵义、特征和价值·····	201
第二节 企业形象塑造战略的内容·····	206
第三节 企业形象的塑造·····	215
案例九 “蓝岛”文化兴“蓝岛”·····	222
案例提示·····	226
案例十 “人脸美”胜于“门脸美”·····	227
案例提示·····	229
思考题·····	230
第九章 企业国际化经营战略·····	231
第一节 企业国际化经营的战略过程·····	231
第二节 国际目标市场的选择·····	234
第三节 战略联盟·····	241
案例十一 中国冻鸡出口日本的起伏·····	250
案例提示·····	254
思考题·····	254

第二部分 商业、物资和饮服企业战略

第十章 商业企业战略·····	257
第一节 大型商业企业战略·····	257
第二节 中小型商业企业的战略·····	267
案例十二 杭州解放路百货商店股份有限公司的	

企业经营战略·····	273
案例提示·····	279
案例十三 长春市汽车城百货股份有限公司的 企业经营战略·····	280
案例提示·····	285
思考题·····	285
第十一章 物资企业战略·····	287
第一节 物资代理制发展战略·····	287
第二节 物流中心发展战略·····	293
第三节 集团化经营发展战略·····	297
案例十四 江苏省金属材料总公司试行代理制做法·····	301
案例提示·····	304
思考题·····	304
第十二章 饮服企业战略管理·····	306
第一节 饮服企业经营战略确定与选择·····	306
第二节 饮服企业两种特色的经营战略·····	315
案例十五 香港连锁眼镜店·····	324
案例十六 “监焗鸡”的兴衰史 ·····	325
案例提示·····	326
案例十七 假日饭店联号管理体系·····	327
案例提示·····	332
参考书目·····	334

第一部分

企业战略管理通论

第一章 企业战略管理构架

第一节 企业战略的价值

审时度势

目前，世界的主要争斗，已由枪炮的争斗转向激烈的经济争斗。在资本主义世界中，“商场即战场”，“竞争即战争”，企业与企业之间的竞争是场不宣而战的特殊经济战争，与军事战争一样是你死我活的。在这场“战争”中，消费者在选择市场，竞争双方在争夺市场，斗争是错综复杂的。至今，这种特殊的经济战争已在我国商贸企业中展开。企业要赢得这场“战争”的胜利，就必须搞好战略管理。

企业战略的价值之一是审时度势。所谓审时度势是指审察时机，忖度形势，明悉时代的发展趋势。正如《战国策·齐策五》中说：“夫权籍者，万物之率世；而时势者，百事之长也；故无权籍，背时势，而能成事者寡也”。商贸企业通过战略管理，审时度势，具体表现如下：

从国际上看，第二次世界大战以后，特别是 50 年代中期以后至今，资本主义企业管理已进入现代管理阶段。现代资本主义企业管理的特点之一，就是突出战略管理。进入 80 年代以后，世界经济更加动荡不安，贸易摩擦，能源短缺，债务危机，股票下跌，新技术、新产品层出不穷，社会价值观急剧转变，国际竞

争日趋激化。在这样震荡的环境下推行企业战略管理，便成为美国企业适应形势，突破困难，维持生存与发展的重要保证。据调查，到 80 年代中期，95% 以上的美国大企业都积极推行了企业战略管理；经营成功的中小企业也结合自己特点实行了战略管理。我国要按照国际惯例管理商贸企业，在当前震荡的环境下，也必须实行企业战略管理。

我国商贸企业管理，正在向现代管理迈进。但是，与国际惯例相比，无论是现代化管理，还是企业战略管理都存在差距。特别是随着对外开放的深入和建立现代企业制度，就必须强化企业战略。因为，现代企业制度是适应社会化大生产的需要，反映建立社会主义市场经济体制的要求，做到“十六个字”，使企业真正成为两个市场的法人财产实体和市场竞争主体的一种企业体制。所以，我国只有推行企业战略管理，才能加快弥补与国外管理的差距，促进实现管理现代化，加速建立现代企业制度。

从国内宏观环境上看，我国发生了“三个变化”。一是市场机制正在取代计划体制；二是短缺经济的卖方市场转变到供需平衡或供过于求的买方市场，企业由计划导向转为顾客需求为导向；三是中国市场对外开放的格局已进一步形成，即国有商贸企业不出国门就面对着国际上最强大的竞争对手的竞争。据了解，全世界十大商业零售企业，已打进中国五家，去年世界第一号商业巨头，年营业额 1 000 亿美元的美国奥尔玛特公司，也在我国“登陆”。这对我国企业既是机会，又是威胁。我国商贸企业必须顺应“三个变化”，利用机会，避开威胁，推行企业战略管理，才能战胜这一竞争对手，不断发展壮大。

从我国商品消费浪潮上看，随着技术不断更新，消费者收入水平不断提高，消费习惯不断改善，技术、商品寿命周期更新速度加快，我国消费品的消费浪潮，已由“老三大件”，“新三大件”，进入电脑、信息通讯、空调、房屋装修、保龄保健、汽车

等三次浪潮，第四次浪潮以个性化，多层次化，多样化特征的商品已在萌动。商贸企业必须通过企业战略管理，忖度消费浪潮的趋势，适时买卖适销对路的商品，才能求得生存和发展。

扬长避短

实行战略管理，有助于商贸企业扬长避短，取得竞争优势。对企业内部条件分析，把握自己的优势和劣势，充分利用优势，扬长避短，以己之长，克敌制胜。这也是企业战略的指导思想。它贯穿于企业经营的全过程。一切战略的最终归宿，都是扬长避短，趋利避害，使自己在竞争中取胜。为了搞好国有大中型商贸企业，国家已在政策和体制上给予扶植，但更主要的是国有大中型商贸企业，应该充分利用当前改革的有利时机，对关系企业全局、重大和长远发展的生产经营活动进行通盘谋划，审时度势，及时捕捉，利用外部环境带来的机会，避开威胁，在面对国内外对手林立的激战中，稳操胜券。

应付自如

商贸企业面对的外部环境，可以概括为顾客导向、变化快速、竞争激烈的“三C”环境。当前出现的新趋势是企业兼并激烈，企业多样化发展，企业集团化发展，企业国际化经营。在这样复杂的环境和新趋势面前，商贸企业必须通过企业战略管理，才能应付自如。企业战略目标的确定，必须使内部条件与外部环境相适应，才能保证战略目标切实可行。如果对外部环境没有把握，闭门造车，不仅不能应付自如，还可导致失败。例如，英国劳埃德协会转为租赁公司保险。这家保险公司为许多出租计算机的租赁公司保险。它与一些租赁公司签订了7年的协定，但是，三年后租赁客户可以解除租用合同。劳埃德协会在合同中有一条重要条款：3年后租赁合同被取消，它同意全面赔偿租赁公司的损失。劳埃德协会怎么也没有想到计算机工业发展如此迅速，三年后客户纷纷与租赁公司解除合同，准备租用新型计算机。这一

变动，劳埃德公司要付出 40 多亿美元的赔偿。由于对战略环境分析不够，造成这一损失，几乎使劳埃德公司破产。相反，如果劳埃德公司搞好战略环境分析，未卜先知，未雨绸缪，高瞻远瞩，运筹帷幄，就会应付自如，掌握主动性，免遭损失。可见，企业战略管理的价值是何等高贵。

优化资源配置

企业战略管理，能够促进企业资源合理分配。企业实行企业集团化战略，兼并、破产、盘活存量资本，优化结构，调整投资方向，按照规模经济和合理布局的要求，优化资源配置，不断地使自己有限的资源，配置到最有效的地方，发挥效益。

似点金术

一个企业有了好的企业战略，好的战略方案，就能够由弱变强，由强更强，不断提高企业的经济效益，使企业兴旺发达。例如，大连天百集团百货大楼树立服务的战略观念，推行“十五条龙”，即十五项便民服务措施。结果，1996 年在全国零售商业都不景气的情况下，天百集团天百大楼创造出历史最好水平，实现销售额 4.97 亿元，利润 2 408 万元。不难看出，企业成败的关键在于企业战略。从这个意义上讲，企业战略的价值似点金术。

更加激烈的商战还在后头，企业必须搞好战略管理，才能立于不败之地，求得生存和发展。

第二节 企业战略的特征与类型

企业战略是指为实现企业目标，按照企业的经营方针，通过对企业内部条件和外部环境分析，而作出的较长期、全局性的战略方案谋划。

企业战略的特征

全局性，指企业战略是以企业全局的发展规律为研究对象，