

摘 要

中国企业进入了战略竞争时代，研究企业的战略成为企业管理研究的一个热点。企业战略管理理论从 20 世纪 50 年代诞生以来，经历了巨大的发展和演变，其间产生了许多战略管理的方法和理论。但是随着市场经济的发展，市场供求关系的改变，其中一些理论已经不适用在今天的经济环境中。另外，由于我国和西方管理思想上的差别，国外的理论在我国企业上的运用也要加以分析和取舍。

本文首先对国内外战略管理理论方法进行综述，然后对这些理论方法进行比较分析，对这些理论方法的适用条件、相互区别以及这些理论方法的不足之处予以充分的研究，并结合我国的实际情况进行了总结。论文就我国企业在进行战略建立的关键因素进行了分析和总结，分别从企业的市场细分、客户价值、企业核心能力、企业的柔性、创新、信息化、和危机管理几个方面进行了分析和总结。最好文章构建了我国企业战略实施的模型，试图通过规范的流程来解决企业战略实施中的问题，使我国企业战略管理走上正确的道路。文章最后结合上海新实达的案例对本文的研究加以说明，希望能给我国企业的战略管理活动提供参考。

关键词：战略管理；战略管理模型；市场细分；核心竞争力

ABSTRACT

The Chinese enterprise has entered the strategic competition times, the research of enterprise's strategy has become a hot spot about the business management research. The enterprise's strategy management theory since 20th century 50's births, has experienced the huge development and the evolution, and has had many strategic management method and the theory. But with the market economy development, the market supply and demand relations has changed, and some theories already is not suitable in today economic environment. Moreover, with difference in our country and the western management, the foreign theory also must be analyzed and made choice if they will be used in our enterprise's utilization.

This article first carries on the summary to the domestic and foreign strategic management theory and method, then it carries on the comparative analysis to these theory methods. Then it analyzes the suitable conditions of these theory methods, the difference between them and deficiency as well as these theory methods. The article makes the summary with our country's actual situation. The paper was carrying on the strategic establishment in the fourth chapter on our country enterprise the key aspect to carry on the analysis and the summary, separately subdivided, the customer value, the enterprise core ability, enterprise's flexibility, the innovation from enterprise's market, the information, and the crisis management several aspects has carried on the analysis and the summary. The article has constructed our country enterprise strategy implementation model, and attempts to solve in the enterprise strategy implementation problem through the standard flow in the end. The article tries to causes our country enterprise strategy management to step onto the correct path. The article finally unifies the case of Shanghai xinshida reaches to this article research to perform to explain that, hoped it can give our country enterprise strategic management to provide the reference.

KEY WORDS: Strategic Management; Strategic Management's model; Segmentation for Marketing Decisions; Core competition

重庆交通大学学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：郭富贵

日期：2007 年 4 月 11 日

重庆交通大学学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权重庆交通大学可以将本学位论文的全部内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

学位论文作者签名：郭富贵

指导教师签名：张卫

日期：2007 年 4 月 11 日

日期：2007 年 4 月 11 日

第一章 绪论

1.1 问题的提出

尽管战略管理思想有悠久的历史,但是战略管理思想作为一门学科在企业界和学术界进行研究、教育和传播的历史并不长。战略管理的产生是伴随着激烈的市场竞争而产生的,在当今环境动荡日益加剧,竞争越来越激烈,科技更新越来越快的情况下,战略管理的作用显得越来越重要。

因为战略管理的复杂性,在西方学术界已形成许多有代表性的理论,如过程论、资源论、环境论、产业论等。这些理论建立在深刻的管理学和经济学的基础上,吸收了多位诺贝尔经济学家获得者的贡献,因而与产业组织理论,专用资产理论、企业规制理论、竞争博弈理论等存在十分密切的关系。同时战略管理的复杂性也在企业的实际行动中产生了不少问题。

随着经济体制改革的不断深入和经济全球化进程的加快,尤其是伴随着中国加入世贸组织,大量外资进入中国所带来的国际竞争加剧,逐渐失去政府保护的企业在面临众多发展机会的同时也面临着越来越多的威胁,不得不在全球化市场的竞争环境下考虑生存与发展的问題。

过去,人们习惯的认为我国企业,尤其是国有大中型企业竞争力不强和效益低下的原因是政府对它们的限制太多和我国市场经济体制不健全。然而在经济体制非常完善的西方发达国家,仍有为数众多的企业因为种种原因不得不面对破产和倒闭的命运。为什么一些企业尽管创建时实力有限,却能抓住有利的市场机遇快速发展并且长期稳定的发展?而另外一些企业经过短暂的辉煌就变得销声匿迹?诚然,影响企业经营业绩的因素非常之多,但从长期看,一个企业的兴衰荣辱更多的取决于其所处的行业结构和企业本身的核心竞争力,尤其是适应环境变化和预测未来的能力。决定竞争胜负的关键因素往往不是竞争力双方各自拥有的力量和资源,而是它们各自运用力量和资源的方式,即采取何种战略。

我国是在改革开放引入市场经济之后开始提出企业的战略管理的,市场经济的不完善、体制结构的原因导致我国企业战略管理的实施存在缺陷,战略理论的应用比西方国家企业存在差距。改革开放以后,市场经济下的企业必须关注自己以后的发展方向,也更加注重企业战略的制定。进入 21 世纪后,随着我国加入 WTO,国内和国际市场一体化程度进一步提高。内外部环境的变化对现代企业战略的制定提出了挑战。

目前,国内外的战略理论方法研究有很多,怎样辨识战略方法的优缺点,怎

样找到更适合国情的战略理论是现阶段迫切解决的事情。本文通过对西方几种典型的战略学说的比较,分析比较其不同点,找出适合我国企业发展的战略方法,并对其做以总结,希望对提升我国企业实施战略管理的能力,对改善企业的状况尽一份力量。

1.2 研究的动机和意义

自战略管理理论诞生以来,经历了巨大的发展和演变,期间产生了各种战略管理学派,形成了“百家争鸣”的局面。波特的竞争理论、核心竞争力、规模经济、经验曲线、懒汉战略、战略联盟等等都是战略管理的理论方法。这些学说和流派一方面丰富了战略管理思想的内涵,使战略管理理论得以延伸;另一方面,复杂多样的各种理论和方法又给企业实施战略管理带来了困扰,企业在制定战略时是采取一种方法还是采取几种方法的综合,是制定低成本战略还是制定差异化战略或者是二者都要考虑。企业不知道该选择什么样的理论来实施和制定自己的战略。我国的战略理论研究起步较晚,我国企业实施战略管理面临的问题还有很多,比如有许多理论在西方发达国家的运用是成功的,但是在我们国家却是失败的,这是由于东西方文化存在差别,而且市场经济的发展水平也是不一样的。笔者在本文中试图清晰、准确、系统的介绍和研究战略管理的基本概念,研究主要战略学说的核心内容,比较各战略学说的观点,试图找出适合我国企业制定战略的理论方法。

1.3 研究方法 with 内容

本文以综合战略管理理论与方法为基础,综合运用多种研究方法,力求在充分吸收他人研究理论的基础上,通过自己的归纳与总结,完成我国企业实施战略管理模型的构建,希望能够对企业战略实施中出现的问题提出有益的建议或可行的解决方案。

- 理论研究与实际运用相结合。
- 以定性研究为主,结合图形研究
- 力争做到实际、有据、现实、具体、创新、贡献。
- 综合归纳和逻辑相结合的方法

全文共分六章,除绪论外,其它章节如下:

第二章主要对西方常用的战略理论做以综述,对规模经济、经验曲线、波特的竞争战略、核心竞争力学说、蓝海战略的概念和定义做以简单介绍。

第三章主要分析了战略管理理论和方法,对第二章提到的理论和方法的优势和劣势进行评述,并分析了各种理论的应用条件和环境。结合我国的经济环境分

析了哪些理论是适用于我国企业的，哪些理论是不再适用我国企业的以及这些不适用的理论要怎样加以变化使其适合我国企业发展的需要。

第四章着重讲述我国企业的特点和我国企业战略管理的特点。分别从处于产业的不同阶段来论述我国企业应该采取什么样的战略；处于同一产业的企业在不同的市场地位的战略比较分析。

第五章对我国企业构建战略的关键因素做了详细的介绍，从市场细分、顾客价值分析、核心竞争力的构造、信息化战略、企业柔性、危机战略管理以及创新等几个方面说明我国企业在制定战略时要注意的方向。

第六章构建了我国企业制定战略的模型，通过模型试图规范我国企业战略制定的流程，希望对我国企业的发展能做出贡献。

第二章 战略管理竞争理论相关文献综述

2.1 效率学说

企业存在的基本任务是创造价值、满足顾客的需求。效率学说中认为尽管能够辨识顾客需求,但据此形成独特的竞争优势并不容易。因此,掌握顾客价值需求固然重要,而能够更有效率的创造出价值,才是企业形成竞争优势的重要关键。^[1]

企业创造价值过程中的效率,一方面导因于技术不断的改进与创新,这包括原材料的寻找、新技术的运用、新制程的引进,以及产品的重新设计等;另一方面,界定适当的营运范畴、追求大量生产的局面,同样能够提高创造价值过程中的效率,而这正是经营决策者的另一个值得重视的策略思考逻辑。

观察企业成长的动态过程,确是在不断的追求“规模经济”与“范畴经济”所创造的效率中茁壮成长的。^[2]哈佛大学教授钱德勒在他的《规模与范畴》^[3]一书中,回顾了西方工业国家成功企业的成长历程,都看到同样的过程:企业先凭借特殊的技术取得市场利基,接着增加投资、扩大市场,追求规模经济效益,取得领导地位。随后,发展相关产品,进入新的领域,以充分实现范畴经济效益。然后,再尝试开拓新产品的市场占有率,进一步实现另一个规模经济利益。在规模与范畴这两种利益的交互驱动下,企业中的规模便愈来愈大了。这种现象在由专业经理人负责营运的企业尤其明显,因此,钱德勒将其称为“管理者企业的重要逻辑”。他认为,这是在现代工业资本主义下,企业成长与竞争的动态逻辑。

上面所述的是以效率为核心所发展除了的策略逻辑,这项逻辑中包含了规模经济、经验曲线。

2.1.1 规模经济

所谓规模经济在一般的经济学里是这样定义的:当厂商以同比例增加所有要素投入时,若产量的增加超过这一比例,则称为“规模报酬递增”;若是小于该比例,则称为“规模报酬递减”。^[4]以普通的话来讲,就是通过数量的增加,使平均单位成本降低。

在 20 世纪 70 年代前,市场需求远大于供给,这样通过规模经济企业就可以轻易获取市场份额,但是随着市场的竞争加剧,市场需求目前已经处于相对较弱的地位。我们目前的规模经济主要限定在特殊的行业上,如石化行业,乙烯的生产规模要达到年产 30 万吨以上的产品企业才能获取利润,而我们却设计了十八九万吨规模的企业,结果企业投产即亏损。原因就是企业没有考虑规模经济的要求。

所以不按照符合经济规模要求的生产力标准而制定的企业发展战略，最好的结果必然是这个企业的发展战略产生不了任何积极的作用。

2.1.2 经验曲线

经验曲线的思想起源于第二次世界大战期间，美国军队对军用飞机的生产效应进行研究发现：随着飞机的装配数量的增多，单位劳动成本下降。“经验曲线”这一概念由波士顿顾问公司首创，指在一种产品的生产过程中，产品的单位成本随着企业经验的不断积累而下降。^[5]即是指竞争者的经验越丰富，生产的产品的价格就越低，占有市场份额就越多，就越具有竞争力。

经验曲线发生如此大的作用主要是因为学习和分工造成的。学习的效应主要表现在学习曲线上，通过累积生产商品数量的增多，导致工人生产熟练程度的提高，进而引起单个产品成本的下降。一般来说，积累的经验每翻一倍，劳动力成本可以下降 10%—15%，^[6]分工的效应是指生产规模扩大之后，参与生产的工人人数增加，产生了分工的可能性。每个人所做的工作趋于单一化，得到的经验就越多，劳动效率就越高。

由此可以得出结论，抢先进入市场的竞争者在经验曲线的作用下，能够比其他竞争者获取更大的竞争优势，占有更多的市场份额。

2. 2 波特的竞争战略

20 世纪 80 年代，哈佛商学院教授波特初版了《竞争战略》一书，标志着对竞争战略的研究进入了一个全新的阶段。波特在书中提出的三大竞争战略有效的指导了实践，获得了极大的成功。

2.2.1 成本领先

成本领先是指一系列某种行为的集合，采用该系列行为可以以比竞争对手更低的成本生产消费者需要的商品。^[7]成功的实施成本领先战略要求组织不断致力于对成本的控制与降低方面。组织要建立起达到有效规模的生产设施，抓紧成本与管理费用的控制，以及最大限度的减少研究开发、服务、推销、广告方面的成本费用。虽然产品质量、售后服务、创造性的设计及其他方面也不容忽视，但是战略的中心是使成本低于竞争对手。该战略最关键的是要求组织必须是成本的领导者，而不仅仅是竞争成本领导地位的企业之一。

尽管可能存在强大的竞争作用力，但是有效的实施该战略仍可使组织获得高于行业评价水平的回报率。

1) 处于低成本地位的组织无形之中给竞争对手施加一道屏障。竞争对手不敢

轻易参与竞争，因为很可能在竞争过程中失去大部分的利润，而低成本组织仍然能获得平均回报率。

2) 低成本地位有利于在强大的买方威胁中保护自己。虽然强大的买方威胁会迫使组织降价，但其价格至多降到效率居于其次的竞争对手水平。若价格降到该水平以下，则效率居于其次的竞争对手会退出市场，从而使组织处于市场垄断地位。

3) 低成本也构成对强大攻防威胁的方位，因为低成本在对付卖方产品涨价中具有较高的灵活性。

4) 在不断致力于将成本降至竞争对手之下的过程中，低成本组织变得更为有效，不断增加的边际利润对潜在的进入者构成了进入壁垒。

5) 低成本地位使得组织在替代品的竞争过程中更具有优势。当面临替代产品的压力时，组织可以采用“降价不降质”的策略，从而使消费者仍然选择原品，而非替代品。^[8]

2.2.2 差异化

差异化是指将组织提供的产品或服务差别化，树立起全产业范围中具有独特性的品质。它主要是利用需求者对个品牌的信任以及由此产生的对价格敏感度的下降使组织避开竞争。该战略要求“组织必须真正在某些方面唯一或是给人感知唯一”^[9]。组织的产品或服务可以在许多方面实现别具一格，例如：品牌形象、客户服务、技术特点、产品更新、营销网络等。实际上，只要组织能够为消费者带来真正的价值，该点就成为实施此战略的突破口。其关键就在于特色的选择必须有别于竞争对手，并且足以使溢价超过追求差异化的成本。

如果该战略可以实现，它就成为产业中赢得超常受益的可行战略，因为它能建立起对付五种竞争力的防御地位。

1) 消费者对某一品牌的忠诚度越大，则对该产品的价格越不敏感。高品牌忠诚度使得组织避开了竞争。

2) 由于消费者追求的正是产品或服务的某种独特性能，选择范围较小，因此买方威胁的力量不大，即其侃价的能力不强。

3) 产品的独特性能够带来较高的收益，这一收益足以用来对付供方压力。较高的边际收益能够支持较高的供货成本。由于消费者对价格敏感度的下降，实行该战略的组织可以提高独特性商品的价格，转嫁成本。

4) 消费者忠诚以及商品的独特性对潜在的竞争者构成了进入壁垒。^[10]

2.2.3 集中化

集中化是指对一系列行动的整合。采用该系列行动能够生产满足某一特定细分市场需要的产品。与前两种战略相比,实行该战略是利用组织的核心竞争力去满足某一特定细分市场的需要。采用集中化战略的基础是组织能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务,从而超过在更广范围内的竞争对手,消费者通过两种集中化的形式获取价值,即成本集中化、差别集中化。^[11]也就是说,组织选择产业中一个或一组细分市场,实行专门战略向此细分市场提供与众不同的服务,目标是独占该市场。当然,其是否可行取决于细分市场规模以及该细分市场能否支撑集中化战略的附加成本。

2.3 核心竞争力战略

到80年代许多企业发现它们无法在众多领域成为世界级的竞争者,纷纷清理非核心业务,回归到几个核心业务上,形成适度多元化状态。从波特的观点看,企业成功的关键是选择有吸引力的行业,建立进入壁垒,改变市场结构,从而达到获取超额利润的目的。但经营实践表明,尽管一些企业缺乏吸引力、机会少、威胁大、但它们仍然取得了很多好的经营效益。其关键是企业长期积累形成了独特的资源与不可模仿、难以替代的竞争力。^[12]

1990年普拉哈拉得和哈梅尔在《哈佛商业评论》发表一篇具有广泛影响得论文:《公司核心能力》,文章中把公司看成是一颗大树,树干是核心产品,小的树枝是业务单元,叶、花、果是最终产品。而提供营养、保持稳定的根系是企业的核心竞争力。^[13]普拉哈拉得和哈梅尔比较了日本企业如NEC、佳能、本田等企业与美国企业施乐、克来斯勒的经营业绩差异,认为日本企业1980年代的成功关键是注重了核心竞争力的培养。普拉哈拉得和哈梅尔定义核心竞争力为“组织中的累积性学识,特别是关于怎样协调各种生产技能和整合各种技术的学识”。

核心竞争力理论倡导的企业战略中核心竞争力的识别、培育、扩散与应用是企业核心竞争力管理的关键环节。在核心竞争力的培养上,可以通过长期的学习、积累形成,也可以通过兼并其他企业来获取。从长期来看,内部积累可能是企业获得难以模仿或难以替代的资产的最主要的来源。核心竞争力理论认为,盲目注重行业的吸引力会导致过多的企业进入。在进入的行业选择上要注意行业的相关性。鲁梅尔特、波特等人的研究都证明:一般的,相关多元化企业的业绩要好于非相关多元化的企业。马基兹进一步发现,在多元化经营中战略相关性优于市场相关性。他认为市场相关的多元化经营并不能够真正建立竞争优势,必须在行业的战略性资产之间存在相关时,这种多元化才能为企业建立持久的竞争优势。因

为当这种相关存在于战略性资产之间时，公司能够比竞争对手更为迅速和低成本的创立、积累新的战略资产。

2.4 蓝海战略

2005 年，哈佛大学商学院出版社初版了《蓝海战略》一书。该书作者钱·金教授：“蓝海战略”是一种全新的战略思想与战略实践。蓝海战略具有颠覆性，在某种程度上颠覆了以波特竞争战略为代表的传统战略思想。

所谓蓝海是指创造出来的、没有竞争的新市场。新市场是平和的，意味着机会、收益、发展。蓝海战略专家认为，打破产业边界，开创出一个没有竞争的新市场，就是蓝海战略。蓝海战略所追求的目标，是同时做到差异化和低成本，建立一个强有力的品牌，彻底摆脱竞争，实现价值高速增长。^[14]

蓝海的开创者根本就不是以竞争对手为标杆，而是采用完全不同的一套战略逻辑，也就是我们所说的价值创新，这是蓝海战略的基石。蓝海战略主张精力不应放在打败竞争对手上，而是放在全力为买方和企业自身创造价值飞跃上，并由此开创新的无人争抢的市场空间，彻底甩脱竞争。价值创新对“价值”和创新同样重视。只重价值不重创新，就容易使企业把精力放在小步递增的价值创造上。这种做法，也能改善价值，却不足以使你在市场中出类拔萃。只重传新，不重价值，则容易使创新仅为技术上的突破所驱动，或只注重市场先行，或一味追求新奇怪诞，结果是常常超过买方的心理接受能力和购买力。因此，很重要的一点是把价值创新与技术创新及市场先行区分开。^[15]

开创蓝海的成功者和失败者之间的分水岭，不在于尖端的技术，也不在于进入市场的时机。这些因素有时候会存在，但更多的时候，它们并不存在。只有当企业把创新与效用、价格、成本整合一体时，才有价值创新。如果创新不能如此植根于价值中，那么技术创新者和市场先驱者往往会落到为他人做嫁衣的下场。

价值创新让我们以一种新的方法思考和实施战略，从而开创蓝海，摆脱竞争。重要的一点，价值创新挑战了基于竞争的战略思想中最广为人们接受的信条，即价值和成本间的权衡取舍关系。常规看法认为，一家企业要么以较高成本为顾客创造更高的价值，要么用较低的成本创造还算不错的价值。这样，战略也就被看作在差异化和低成本间做出选择。与之相反，旨在开创蓝海者会同时追求差异化和低成本。

第三章 几种战略理论方法的比较分析

3.1 规模经济时代的竞争策略分析

规模经济时代的竞争战略流行于上世纪 70 年代前。在该阶段,市场经济不发达,市场发育尚不成熟,处于产品供不应求的卖方市场;消费者处于低层次的物质需求阶段,需求基本上无差异,主要考虑的购买因素就是产品的价格。对产品的质量、个性化都没有要求。因此,在这一时期,竞争战略的焦点就是产品的价格和市场的份额。谁拥有较高的市场份额和较低的市场价格谁就能在竞争中获胜。

这一阶段对生产者的要求比较低,只要产品的价格足够低并且能够在保证赢利的前提下充足的提供商品,谁就是胜利者。

经验曲线理论和规模经济理论就出现在这个背景下。经验曲线和规模经济都能影响产品成本的下降,但二者的作用机理是不一样的。^[16]经验曲线导致成本下降的原因是在一定期间内生产产品的累积数量,导致成本下降的原因主要是管理上的改善;而规模经济导致成本下降的原因是某个时间的生产产品的数量,导致成本下降是指随着数量增加,单位产品的固定成本分摊下降,从而使单位成本下降。

这一时代的特征表现在如下几点:标准化的产品;统一的市场;较长的产品生命周期;有规律可寻,无意外发生。但是进入 80 年代后,市场环境发生了显著变化,需求逐渐下降,供给却不断上升,为了满足消费者的消费差异,标准化的产品不能满足顾客的需求,以规模求发展的方式遭到了否定。

经验曲线和规模经济理论给我们的启示是企业要尽可能的规模化生产,同时留住自己熟练的工人,即控制技术人才的流失率。虽然说现在的市场竞争只靠单一产品的规模生产是不能满足的,但是还是要有一定的规模生产存在。大规模定制只不过是增加了产品的品种,但是对于单一品种来说还是要求规模经济。

3.2 波特的竞争战略分析

3.2.1 波特竞争战略产生背景与适用条件

20 世纪 80 年代,随着大规模机械化生产的出现,企业兼并浪潮导致市场结构越来越集中,企业规模越来越大,大企业主要通过市场上的价格约束、独家经营、产品搭配等方法整合。这使得产业组织的力量超过了一般的政治、经济环境的力量,成为企业经营业绩的主宰因素。当经济学家研究成功企业的案例时发现企业的成功大部分是起源于行业的吸引力而非它们的出色的管理。如果一个行业求大

于供又存在好高的进入壁垒,即使是最平庸的管理也能使企业获利。行业市场结构的改变导致了企业经营战略的改变。战略家们纷纷从适应环境的框架中跳出来,转向寻找有吸引力的行业,从成本与产品差异化上来寻找竞争优势。波特的竞争战略思想就是诞生在这个产业集中化的背景下

波特的竞争战略理论描述了公司如何在产业中定位,获取竞争优势,从而在激烈的竞争环境中获得利润。波特的竞争理论首先要求的是产业划分明确,他要求企业要想获得利润,就必须进入有吸引力的行业,通过降低成本或者通过产品的差异性来获取产品的竞争优势。波特的竞争理论适用在企业外部环境较稳定、产品的生命周期较长、企业可以对外部环境进行预测的时代。^[18]但是,现在的产业划分越来越模糊,市场上的外部环境变化莫测,产品的生命周期逐渐变短,尤其是通讯、网络产品。如果在单独应用波特的理论势必不能正确的分析企业对自己的定位,必然不能得出正确的战略。

3.2.2 波特的竞争战略的局限性

波特的理论在 80 年代独树一帜,占据主流地位,这是由于波特的理论假设符合当时的市场环境。但是,进入 90 年代后,企业经营环境发生变化,竞争理论的局限性开始凸现出来。

1) 波特对竞争理论的研究是在现存企业中的进行的,即对产品的选择是基于产业。90 年代信息革命的到来,技术的不断创新引发了产业革命,产业边界日益模糊,着眼于未来产业及其战略的构建更有意义。最有效的竞争战略是改变游戏规则,成为游戏规则的制订者。波特在面对产业变革而建立长期竞争优势方面的论述有所欠缺。五力模型随着市场环境的变化频率的加快,计划制定越来越难以完成,认为对环境中可能的趋势、潜在的把握等方面须加强检测和控制,但实际上环境是很难预测的。^[19]

2) 过于片面的强调产业结构、外部环境的重要性。波特的竞争优势理论过于强调选择有吸引力的产业的重要性,但是,应该看到,并不是处于有吸引力的行业中的企业都是盈利的,也不是处于劣势行业中的企业都是亏损的,波特的竞争理论是无法解释这些现象的。

3) 波特认为企业只能选择一种策略来实现自己的竞争优势,这三种战略是每一个公司必须明确的,因为徘徊其间的企业处于极其糟糕的战略地位,因为获取不同的类型的竞争优势往往要求采取互相矛盾的实施步骤,因为它们的要求条件是不一致的。但是进入 90 年代以来,经营环境的变化,特别是经济全球化的趋势、产业边界的融合与变动、技术变革的加速以及顾客需求多样化使企业的生产组织方式彻底摆脱了传统经济的模式的局限,消费者市场空前扩大,每一种差别化产

品冲破区域化限制后,在整个世界范围内都会形成大量需求,任何特殊商品都将面对全球范围的潜在市场。这样,商品一旦可以批量生产,就具备了按照相应的规模效应降低成本和竞争性价格的技术经济条件。企业面向全球范围研究消费者需求情况,决定所生产的产品的种类和数量,对每一种产品组织规模化生产,合理降低单位成本和总成本,使得集结于全球市场、规模化生产差别化商品所需要的费用正以与网络经济的扩展速度相同的速率迅速下降。这就是所谓的“大规模定制”。因此,在网络时代下,企业可以利用先进的网络技术,针对全球市场范围客户群的需求,进行“大规模定制”,实现成本领先和差异化两种战略的共赢,打破了波特的关于二者不可兼得得论断。^[20]

另外,波特的竞争理论过于强调企业外部因素的影响,而忽视了对企业本身的分析。没有企业的核心竞争能力,企业无论采取什么样得策略都很容易被其他企业所模仿,造成战略的趋同性,这也就势必造成竞争的残酷,这样价格就是衡量企业是否有竞争力的唯一标准了,降价也就在所难免。

3.3 核心竞争力的战略分析

企业在进行战略规划时,有两种不同逻辑的策略思考逻辑:^[21]

1) 由外向内型,即有效配合外在环境的变化趋势,适当调整企业本身的营运范畴。

2) 由内向外型,亦即持续构建,并运用本身的经营条件,以对抗外在环境的变化。

波特的竞争理论就是属于第一种逻辑。持这种学说的观点大都认为个体力量不足以对抗环境变化的大趋势,如果企业所处的市场不具发展潜力,或本身不具竞争条件,则应趁早调整策略方向,以避免造成更大的损失。但这种说法很难解释在一些处于市场发展不具潜力的行业中的企业却获得了成功。

日本公司就认为,只要某一市场或产业,对该公司的生存及发展仍有策略上的重要性时,就应尽一切努力,在该产业或市场取得一席之地,新力公司就是一个典型的例子。在1970年代后期,家电业趋于成熟后,世界知名家电厂商纷纷多元化发展,新力公司却仍执着于该产业,终于在随身听、路放映机等方面有了重大的突破。到了1980年代初期,新力公司的Beta录影机吃了败仗,几乎被市场淘汰出局,但是,该公司仍未放弃此一领域,积极推出了V8摄影机,与JVC、松下对抗,并迅速的抢占了日本国内80%的市场。新力公司本来在一个不具备发展潜力的行业中,并且处于劣势,那么为什么新力最好取得了成功呢?那就是新力公司掌握了录影机的核心资源,面对新力公司更小、更轻、功能更多并且价格更加低廉的产品,消费者的偏好肯定会倾向新力公司的产品。^[22]

企业的核心竞争力是指企业本身所具有的, 难于被其他公司所模仿的并能为本企业带来效益的能力。核心竞争力不仅仅指企业的产品, 核心竞争力包括有形的、无形的企业资产。如企业的品牌、营销渠道, 特殊的技术等等。海尔的品牌、戴尔的营销渠道、微软的操作系统的核心技术等都为企业获得了成功。

3.3.1 企业的核心能力对企业的贡献

1) 提高企业的市场竞争优势

企业核心能力决定了企业有效的战略活动领域, 并产生了企业特有的生命线。如果企业置身于这些能力能够发挥其价值链的状态中, 就构成企业的竞争优势。当一个产业中只有少数企业拥有一种特别的有价值的资源时, 还能产生一种资源位势, 它可使企业获得某种竞争优势。而且, 只要拥有这种稀缺资源的企业少于竞争参与者的数目或者资源的稀缺程度不变, 这种资源就有产生竞争优势的潜力。

2) 促使企业获得超额利润^[23]

核心能力必须特别有助于用户看重的价值。那些能为用户提供质优、性能好的产品以及周到的服务, 才能称的上核心能力。核心能力必须是消费者看重的价值, 才能倍受青睐。在获得了消费者的认同后, 企业利用效率差异就可以从中获得超额利润。

3) 维持企业长期的竞争优势

核心竞争力作为企业一种难以模仿的优势, 可以确保企业在很长时间内不用担心其他竞争者的威胁。由于这种竞争力的存在, 企业往往采取的是差异化的战略, 不用担心同行业中竞争对手的低价竞争, 确保在一定的时期内的竞争优势。同时, 由于核心竞争力带来的超额利润, 企业可以投入更多的资金去发展和创新自己的核心资源, 继续保持自己的优势地位。

3.3.2 企业在应用核心能力应注意的问题

①核心力学说没有前瞻性^[24]

核心竞争力虽然可以非常简明而明确的阐述企业过去成功的原因, 但是很难预测未来是否能成功。一个企业目前所掌握的技术, 是否是核心无法判断。它的价值必须由外部环境及企业的战略来决定, 但是如果企业如果判断失误, 那么企业就有可能走向消亡的道路。

我国彩电业早在上世纪 90 年代中期就已经进入了饱和期, 如何在激烈的竞争中找到立足之地。在传统电视的市场开始萎缩之后, 各个彩电业的巨头开始开发具有自己特色的彩电, 即属于自己的核心竞争力。长虹作为行业的代表, 在背投上面投入了大量的资金, 也确实收到了不错的业绩, 到 2004 年底, 长虹的背投影

电占到了国内得 20%，为长虹的发展做出了贡献。但是，长虹花费大的资金、技术研制的背投彩电到 2006 年就已经开始走下坡路，不是因为它的核心技术遭到了赶超，而是市场已经淘汰了这种产品，市场向更轻薄的电视方向发展。

在我们应用核心能力论来解决企业的问题时，我们很难判别什么将成为企业的核心能力，这种学说能够解释成功的企业运用自己的核心能力走向战略成功，但是没有给出辨别核心能力的方法。长虹的案例说明，核心能力选择不当，不但不能成为“核心能力”，甚至变成“核心障碍”。

②核心能力的相对性^[25]

实践证明，核心竞争力并不能够为企业带来永久性的竞争优势。在当前情况下有竞争力的作用，能够成为组织赢得竞争优势。但是，随着条件的变化，带来竞争优势的能力有可能失去活力，成为僵化的制约发展的因素。

③核心能力论没有注重创新的作用

资源基础论强调对现有资源的分析，而忽略了如何创造新的资源。核心能力论在很大程度上受演进经济学的影响，具有浓烈的向后看的思想，对远景驱动的作用重视不够。^[26]

3.4 大规模定制战略

大规模定制战略是对传统的生产模式一大规模生产战略的极大挑战。随着世界经济一体化的加快，经济全球化的到来，竞争形势已与大规模生产时代完全不同。多样化和定制化的产品代替了标准化的产品，多样化的市场从统一的市场中迅速成长，产品生命周期和开发周期日益缩短。企业以及全行业都在发生变化。大规模定制是指对定制的产品和服务进行个别的大规模生产，主动性掌握在消费者手中。包括从有效的参与特定需求市场的竞争到实际上为每一个消费者提供独一无二定制产品的整个范围。大规模定制的本质就是指能够以大规模生产的价格实现产品多样化甚至个性化的定制。^[27]采用大规模定制时，组织可以同时兼顾低成本与个性化。低成本主要依靠规模经济来实现。组织用标准化的零部件实现规模经济，将部件按多种方式进行组合，形成多种最终产品，从而实现了规模经济，同时又做到了差异化。

戴尔电脑公司时大规模定制战略的成功范例。1999 年全世界个人电脑销售量增长 22%，美国戴尔公司销售量超过康柏公司成为全球第一。戴尔公司成立于 1984 年，其并非以技术见长，而是追求生产—经营—销售—服务流程中的创新，尽可能消除中间环节，充分利用了互联网络，形成了以消费者为导向的直接定购模式，在电脑业掀起了一场真正的革命。戴尔公司的立足之本是低于竞争对手的成本向消费者提供有价值的、个性化的服务。如戴尔公司为福特汽车不同部门的员工设

计了各种不同的配置。当通过福特公司内联网接到订货时,戴尔公司马上就知道了订货的是哪个工种的员工,他需要哪种电脑。戴尔公司便组织合适的硬件,甚至安装适当的软件。目前,消费者利用戴尔公司的在线配置系统,在尺寸能力、硬盘能力等方面进行多达 1600 万种组合。戴尔的配置可使流水线上的组装产品与消费者的需求完全一致,并有优秀的后勤服务,因此它能以较低的成本开展大规模定制服务,其电脑价格比 IBM、康柏还要低。^[28]

戴尔公司的这种网络定制,不但满足了消费者的个性化需求,还同时降低了戴尔公司的库存,同时应用标准件又可以实行规模生产。这样,低成本和差异化同时在戴尔公司身上体现出来。这种生产方式推翻了波特的两种战略不能同时使用的论断。

3.5 战略联盟

竞争与合作是人类经济活动的两个同等重要和普遍存在的方面。从市场经济诞生以来,企业间都是以竞争为主导的。但是从 20 世纪末开始,合资、合营、特许经营、战略联盟、战略外包逐渐受到企业的青睐。这是因为,在日益复杂的市场环境中,单个企业根本无法凭借本身的实力来满足消费者无限的需求。这样,竞争中的合作就出现了。

战略联盟理论认为,企业是市场环境中的一个参与者,欲实现企业目标,扩大市场占有率,开拓新市场,必须与相关企业运用战略联盟形式以集中有限资源,更好的满足顾客的需求。^[29]战略联盟组织包括生产企业、供应商、客户、还包括金融机构、行业协会、科研机构、政府职能部门,以形成相互补充、相互完善、联合竞争、共同分享利益、共同发展的新的市场体系。

战略联盟理论运用的条件是建造新的战略联盟文化。^[30]由于企业文化环境的差异性导致不同的企业对同一企业行为,有时甚至会得出截然相反的结论,导致联盟各方无法友好相处,难以充分发挥各自优势,最终迫使联盟解体。为消除原有企业对战略联盟的不利影响,要求战略联盟的企业更新价值观念,学习其他企业的优点,相互依存,共同开发,树立长期发展新理念。战略联盟在相互了解、相互信任的基础上,有必要在各个企业战略目标的前提下重新确定战略联盟的目标,放弃不利于战略联盟长期发展的思想,以战略联盟的根本利益为出发点,协调各方利益。

3.5 大规模定制与蓝海战略的比较

大规模定制和蓝海战略都可以看作是对波特的传统竞争思想的一种挑战和颠

覆。他们都同时实现了低成本和差异化，这在波特看来是不可能的。波特指出，企业必须在差异化和成本领先战略之间选择其一，以确保自身的产品或服务在市场中的独特地位，打败竞争对手，最大限度的占有市场份额。然而，追求差异化战略意味着相应的增加成本，而以成本领先为导向的战略又限制了企业所能获取的利润率。这两者在波特看来是互相矛盾的。

大规模定制是指对定制的产品和服务进行个别的大规模生产，通过增加产品的数量同时对单一产品进行规模生产，这样就可以同时实现差异化和低成本战略。大规模定制的本质就是指能够以大规模生产的价格实现产品多样化甚至个性化的定制，采用大规模定制时，低成本主要依靠规模经济来实现。组织用标准化的零部件实现规模经济，将部件按多种方式进行组合，形成多种最终产品，从而实现了规模经济，同时又做到了差异化。

蓝海战略可以说是开辟了一条通向未来增长的新路。蓝海战略要求企业把视线从市场的供给一方移向需求一方，从此关注并超越竞争对手的行为转向为买方提供价值的飞跃。通过跨越现有竞争边界看市场以及将不同市场的买方价值元素筛选与重新排序，企业就有可能重建市场和产业边界，开启巨大的潜在需求，从而开拓蓝海一新的市场空间。通过增加和创造现有产业未提供的某些价值元素，并剔除和减少产业现有的某些价值元素，企业就有可能同时追求差异化和成本领先，即以较低的成本为买方提供价值上的突破。

大规模定制战略首先要求企业具备一定的实力，不具备这种能力，就不能同时满足规模化的同时要实现产品品种的多样化。其次，实行大规模战略要求企业的信息化集成度高，只有提高快速处理市场信息的能力，才能做到差异化。而蓝海战略则另辟蹊径，探索新的市场，理论上讲，只要你发现了新市场，就一定能成功。

我国企业实行这两种战略都还存在一定的困难，首先是我国企业的规模都较小，信息化集成度不高，很难同时做到规模化和差异化。而蓝海战略虽然说理论上看似简单，但是如何找到这种新市场却是非常困难的，投资蓝海有较大的风险，而我国企业由于规模小，根本没有实力为这种风险承担后果。特别是在我国的这种经济体制下，失败就是无能，没有人愿意承担创新失败的危险。

3.6 小结

本章通过分析比较多种竞争战略的思想，方法，以及各种战略思想的不同之处，可以得出针对我国企业的以下结论：

1) 我国目前的市场竞争日益激烈，在供过于求的买方市场条件下，消费者追求的是差异化，个性化。单一的使用传统的大规模经济已经很难取得市场上的竞

争优势。

2) 我国在加入 WTO 后, 国内企业不但要面对本土企业的竞争压力, 还要面对跨国公司的竞争压力。本土企业无论在规模、技术、还是在管理理念上都与跨国公司有不少的差距。尤其是本土企业在核心技术方面与跨国公司的差距, 这样竞争的手段就转向了价格战, 但这种竞争手段首先伤害的是企业的赢利水平, 低价格要想获利, 就必须加大产品的销售。这样跨国公司凭借其核心的技术掌握着高端市场, 牢牢压制本土企业。目前我国企业最需要做的就是提高企业的核心竞争力, 通过提供差异化, 个性化的产品来满足顾客的价值, 实现自身的价值。

3) 企业在进行多元化发展时, 一方面要看到多元化发展可以规避企业风险, 但是另一方面, 无限的扩张和企业有限的资源是矛盾的, 怎样调整多元化战略是我国企业急需解决的问题。建议企业在发展多元化战略时, 推行以核心业务为主, 发展相关多元化。

4) 国内本土企业规模小, 竞争力不强, 要与跨国公司竞争, 就必须组成战略联盟, 通过优势互补, 快速培育自己的企业竞争能力。

5) 大规模定制战略对我国企业来说并不全部适合, 我国企业目前最紧要的是提升企业的核心竞争力, 争取早日做大做强, 开拓新的市场, 避免在竞争中使用价格战。对于蓝海战略, 我国企业的做法只能是努力实现, 但不要执着的追求, 毕竟在全球中成功的案例还是比较少的。

第四章 我国企业竞争战略的选取

企业所处的行业也尤其寿命周期,处于不同周期的企业所面临的机遇和挑战也各不相同,所制定的战略管理也不同,企业要根据所处行业的使用寿命周期位置来考虑可行的战略。此外,由于企业规模不同,竞争力水平不一样,即使处于同一竞争环境中也不可能行使同样的战略,企业要根据自身的特点,充分对市场进行分析,然后制定出本符合企业发展的战略。

4.1 我国企业战略管理的特点

4.1.1 我国企业的特点

相对于国外企业,我国的企业一般有如下特点:

1) 领导者个人因素对整个企业的影响非常大。企业的成败很多都取决于经营者的个人能力。这样一方面使得企业能够迅速抓住市场机会,经营更加灵活和富有效率,但是另一方面也使得企业的经营表现出较大的机动性和风险性,企业受个人决策的影响太大。

2) 我国企业规模小、资金匮乏、技术水平低。相对于跨国公司来说,我国企业缺乏足够的资本积累,创业资本和营运资本相对匮乏,因此生产的规模和资本有机构成一般较低,生产设备相对落后,工艺陈旧,更新缓慢,产品的标准化程度低,技术含量和附加值小。

3) 竞争力弱,受市场于外部环境冲击的影响较大。由于我国企业在生产规模和资金积累的方面的劣势,使其劳动生产效率很低,生产成本低,在市场上竞争力不足,并且,我国企业的产品和技术大多属于模仿性质,处于生命周期中“成熟期”或“衰退期”,很难与资金充足,技术成熟,销售网络健全的跨国企业相抗衡。

4.1.2 我国企业实施战略管理的特征

由于我国企业的以上特点,我国企业的战略管理同国外企业相比有如下特点:

①战略选择更强调灵活性和应变性

因为我国企业规模小,资金匮乏,技术水平低,竞争力比较弱,受市场和外部冲击的影响较大。它们与跨国公司根本就不是处于同一起跑线上的对手,所以,我国企业更倾向于选择灵活性、应变性强的战略以避免同跨国企业直接较量,从而灵活的在国外大企业激励的竞争夹缝中求生存,求发展。另外,以应变性战略抵御竞争对手的攻击和减轻竞争环境变化给它们带来的冲击也是至关重要的。

②战略控制于变革比跨国公司容易

因为我国企业经营规模小,人员少,战略控制需要投入的人、财、物力资源就较少;而国外大企业进行战略变革可谓“伤筋动骨”要牵涉的企业经营管理的方方面面,涉及众多相关利益者的利益,同时还要变革企业文化等;这些变革需要消耗大量精力,经历的时间也是很漫长的。

③我国企业实施的竞争战略多以集中战略或者相关多元化为主

我国企业一般在单一的市场或有限的几个市场运作,提供有限的产品或服务。因此,其业务范围战略性就比跨国公司小,即竞争战略的幅度较小。这要求我国企业把竞争战略的目标集中在一点或一个市场上,它们不可能像国外跨国公司那样实施全面的竞争战略,只能根据自己的优势来步步开拓,争取市场。

4.2 我国企业处于不同产业阶段的战略管理

产业寿命周期是指从产业出现直到产业完全退出社会经济活动所经历的时间。随着市场经济的发展,产业的寿命逐渐缩短,在我国企业制定自己的战略时,要充分考虑产业的生命周期,对于周期短、处于成熟期的企业要慎重进入。

4.2.1 新兴企业的战略管理

新兴企业是新形成的或重新形成的企业,形成原因多种多样,比如说技术进步、创新等等。新兴产业的基本特征是没有游戏规则,技术上不确定以及企业战略的不确定是这一产业的两个显著特点。我国企业无论在规模还是技术上都无法和国外企业抗衡,所以只有在创新上,即在新产业中找到立足点。

我国企业在新产业上的发展应该注意到两个问题:在公司的销售腾飞之前怎样为业务的初创和初始运作筹集资金;二是如何获得和确保在行业中的领导地位。

我国企业要注意进入新兴产业所制定的战略要与该阶段特有的不确定性和风险性相适应,所确定的战略自由度也应该较大。因此,战略制定的一个重要问题就是在产品政策上、销售方法以及价格策略等方面中投入较大努力,以使自己处于较有利的位置。

处于行业引进阶段的企业必须采取发展性策略,特别是集中战略,将企业的资源集中使用于这一新兴的行业,促使产品尽快形成和被市场接受,确保在该行业中形成足以影响行业“游戏规则的能力和地位。有些企业因为新兴产业本身具有不确定性和对企业进入新产业缺乏把握,会采用试探性的进入方式,进行一些小规模投资。从战略指导思想上看,即使进入新的业务,也应该选择与企业现有业务相关联的、企业有潜在经验和优势的企业。而一旦确定了进入,就应该有战

略上的规划和资源上的保证,集中资源提升自身在新行业中的竞争力。

在我国进入新兴产业的过程中,企业可以同关键的供应商和经销商建立联盟关系,获取专业化的技能和关键的原材料或零配件以及拥有比较稳定的客户关系,还可以形成战略联盟来推动自身在技术上臻于完善,或者寻找新的顾客群。实践表明,联盟战略对我国企业是非常有效的弥补自身缺陷、发挥自身优势的战略。

另外,我国企业在进入新兴行业的一个关键决策是何时进入新兴行业和进入什么领域对企业最有利?如果进入的早,企业承担的风险和有关成本高,但是进入障碍要相对的低一些,而且可以尽快形成“先入优势”,在行业中据有利位置。

一般说来,企业在下列情况下尽快进入是比较合适的:

①企业的形象和声望对顾客至关重要,企业可以因为是先驱者而发展和提高声望。

②如果新兴产业的学习曲线效应强,较早的进入能诱导和诱发学习过程,经验不容易被对手模仿,并且不会因持续的技术更新换代而过时,早期进入企业可以较早的开始这一学习过程。

③顾客忠诚对企业非常重要,那些首先对顾客销售的企业将获益

④通过早期对原材料供应和分销渠道的承诺可以带来绝对成本利益。

在下列情况下,早期进入是比较危险的:

①早期竞争细分市场与产业发展成熟后的情况不同,早期进入的企业建立了竞争基础后,面临过高的转换成本。

②为了塑造产业结构,需要付出开辟市场的高昂代价,其中包括顾客教育、法规批准、技术开拓等,而开辟市场的利益无法成为企业专有,在这一情况下较早进入是很危险的。

③技术变化使早期投资过时,并使晚期进入的企业因拥有最新产品和工艺而获益。

4.2.2 成熟产业的竞争战略

在激烈的市场竞争中,产业很容易走向成熟期,我国大多数企业都处于产业的成熟期,使用怎样的战略对处以这一阶段的企业至关重要。

在产业的成熟阶段,行业增长放慢,意味着企业在市场占有率方面的竞争更加激烈;产业中的企业更加倾向于向有经验的老客户销售;竞争更强调成本与服务。成熟产业中的公司战略核心思想是如何采取有力的竞争战略以保证企业的获利能力,保持并提升它的竞争力。

我国企业处于成熟产业阶段的战略选择要以以下几方面为主:

①缩减产品系列,集中资源提升某些产品的市场竞争力

企业扩大产品系列的目的,是为了寻找有利的差别化基础,以提高自己的市场识别程度。这种战略在产业的发展阶段是有效的。因为在行业的成长阶段,购买者的需求正在发展,所以产品特色和产品选择的广泛系列性具有竞争价值。但到成熟阶段的后期,稳定的市场结构已较难通过增加产品系列来打破,而增加产品系列在增加了企业成本的同时,还有可能使企业的特色被淡化,削弱其竞争力。所以,缩减产品系列,使资源集中在成功的产品上,集中在自己企业有优势的产业价值链的环节上,是企业对对付成熟产业时期激烈竞争的有效手段。

②创新

在产业成熟时期,行业内的竞争非常激烈,这时候,有关产品线的创新,如产品系列,产品规格、包装等方面的创新,已不足以为整个产业找到新的出路,而是需要在产业标准或基准产品方面有所创新。创新永远是企业发展和对付竞争的有力武器。

③改变产业内的竞争结构

在成熟产业中,我国企业应通过并购或形成战略联盟来改变竞争结构,提升自身的竞争力。例如,近几年出现在汽车业、金融业的全球性兼并就是一种大型的产业结构重组。通过重组,在减少了竞争对手的同时,改变过去已经形成的产业结构,使产业能突破国家或地域界限,从而为产业发展带来生机。重组过程不仅有利于参与兼并的双方,同时也使产业内的其他企业获得了确定自己产业地位的机会。

④国际化经营

国际化经营可以扩大市场,获得成本优势,获得一些自己不具备的能力。开拓市场可以使企业生命周期在一段时间内延长。我国在改革开放后引进的一些产业在国外就已经处于成熟阶段甚至使衰退阶段,但是在我国,这一产业甚至是新生的。

⑤多元化经营

我国企业在某一成熟行业中竞争如果太激烈,可以向其他行业转移,进行多元化经营。向相关产业和产业转移有利于企业利用已经拥有的技术和其他核心专长。在这一转移过程中,企业可以采取多样化战略,以现有业务提供的资金支持对新产业的进入,同时分散资本风险。

⑥流程创新

企业重新审视一下自己的产品价值链,把一些附加值少,利润薄的环节和自己不具有竞争优势的环节外包,专做自己最具竞争优势或是一些附加值高的环节。通过流程革新,企业可以降低成本,改善产品质量,缩短从设计到市场的周期,比如说工艺革新可能涉及度高成本的活动实现机械化操作,改造生产线以提高劳

动力效率,在装配工艺中实现灵活性从而使得定制产品的生产更加容易。

⑦增加对现有客户的销售

在一个成熟的市场上,从竞争对手那里攫取客户比扩大对现有客户的销量要投入的成本要大得多。提高现有客户购买得战略可以涉及提供补充性和辅助性得服务,为客户寻找更多的产品的使用方式。

4.2.3 衰退产业的战略管理

不同的产业衰退有不同的特点。产业衰退并不是说没有市场。有的产业可维持在特定规模上从容度日,有的产业则可能苦苦挣扎难以维持。

我国处于这一阶段的企业在制定自己的战略时主要有三种选择:

①局部领导战略

这种战略的目标是辨识产业中的某个细分市场,这种细分市场不但将保持稳定需求或缓慢下降,而且拥有结构特色也能带来高收益。停滞或衰退的市场和其他市场一样,也包括众多的小的市场点。经常会出现这种情况,虽然整个行业处于停滞状态,其中的一个或多个细分市场却会快速的增长,敏锐的竞争厂商往往能首先集中在有吸引力的成长细分市场上,从而能够逃避销售和利润的停滞,同时还可能在目标市场上获得竞争优势。

②收割战略

执行收割战略时,企业力图优化业务的现金流,取消或大幅度削减新的投资,减少设备投资,在后续的销售中从业务拥有的任何残留优势上谋取利益,以提高价格或从过去的商誉中获利,甚至广告和研究费用也被削减。收割战略的前提是企业存在真正的优势,同时衰退阶段的产业环境不至于恶化成为价格战争。

③迅速撤资战略

这一战略的前提是企业只有在衰退早期出售业务才能使净投资的回收最大化,而不是实施收割战略之后再出售或采用其他战略。及早出售业务通常使企业能从出售中实现价值最大化,因为出售越早,需求是否随后下降的不确定性越大,资产的其他市场未饱和的可能性也越大。

4.3 我国企业处于不同市场地位的战略管理

在某一行业中,尽管所处行业环境相同,不同的竞争处于不同的市场地位。市场地位不同,它们所采取的战略与战略管理的重点有很大区别。一般行业中总存在三种不同市场地位的竞争者:市场领导者、市场挑战者和市场跟随者。对我国企业来说,采取与它的市场地位相匹配的战略对它的成功是事关重要的。

4.3.1 市场主导者的战略管理

市场主导者是在某一行业中市场占有率很大，竞争力很强，而且对整个行业影响力都比较大的企业。市场主导者采取战略的重点是如何巩固并继续提高自己的领导地位，继续提升企业竞争优势，获得丰厚的利润。所以就要防守市场挑战者的攻击并想方设法提高行业的进入壁垒以防御潜在进入者。

处于市场主导地位的企业有两种战略可供选择。一种是积极进攻：最好的防守就是进攻。注重进攻的行业领导者首先采取行动来维持公司的竞争优势（低成本或差异化），加强它们作为行业领导者的声誉。二是坚守阵地，积极防御。这种战略适用于那些已经取得了行业的统治地位，同时也不希望冒被政府反垄断制裁的风险。这种战略也在下列情况下奏效：公司相从现在的地位上榨取利润和现金流，因为行业的成长前景很低，或者因为进一步扩大市场份额似乎无利可图，不值得追求。

4.3.2 市场挑战者的战略管理

市场挑战者是指在某一行业中市场份额比行业领导者市场份额少，且频繁发动市场进攻以期抢夺市场份额并提升市场地位的竞争者。市场挑战者战略考虑的重点是：行业领导者正在采取什么样的战略？自身该如何针对它的战略进行有效的行动来抢占市场份额？挑战者战略要想取得成功的基本原则是不要模仿战略从正面进攻，要善于研究竞争对手，发现对手的缺点和薄弱环节，然后集中优势资源对其薄弱环节发动进攻。

市场挑战者的战略制定一般有以下几种类型：

①先发制人的渗透进攻战略

在产业中要提升竞争地位的追随者、挑战者或者是产业多元化向新产业发展的企业，它所面临的竞争对手的资源和市场优势都要强大的多。如果采取传统的方法被动跟进，那么永远也改变不了既定的市场竞争格局。因此，现代的市场作战越来越演化为由传统的薄弱环节渗透向技术、营销等优势资源的突破发展，向先发制人的渗透战略转化。如首先使用产品的多元化，更快的进行产品的更新换代，更细致的细分市场，更灵活的营销手段，多样化的应变策略。即使某一方面的手段或策略很有成效，也绝不停步，不断退出新的手法多管齐下，以达到重点细分市场的渗透目的。

②差异化为主的侧翼进攻战略

在市场空隙太稀少的情况下，一般的企业为了更有效的达到市场渗透，进攻目标仍然会寻求市场领先者忽视的、小的市场空隙，或者小的市场区隔，而且广

泛的采用集中性进攻战略,集中各种资源和营销手段,用差异化为主的侧翼进攻战略,往往效果也是很好的。

③直接对抗的进攻战略

直接的对抗主要有四种对抗方式:

第一是正面对抗。进攻一方与竞争对手以产品对价格,价格对价格,宣传对宣传的方式展开较量。与竞争对手争夺相同的顾客,从本质上说,是模仿战略。

第二种是特定的对抗。这种对抗一般把重点集中在特定的顾客群上,全力以赴的把竞争对手的顾客吸引过来。

第三种是价格对抗。如果进攻的一方与对手在价格意外的方面基本上旗鼓相当。因此,只能在价格上展开竞争。但这种战略使用过度的话,最后也会对本企业造成严重的伤害。像中国彩电行业的价格战就让各大彩电巨头大伤元气,谁都没占到便宜。

最后就是开发对抗。实行这种这面开发对抗要千方百计的生产出各种具有特色的产品,这样在市场上就可以从不同角度开展种种正面对抗。

挑战者是需要相当高度的战略眼光和洞察力的。挑战者要清楚的把握竞争对手使用的战略并了解对手的优势和劣势,同时还应当指导自己的竞争优势和核心竞争力在哪里,在何时对对手发动攻击比较合适,对手可能采取何种措施来进行报复,并准备一些应对报复的手段和资源。

4.3.3 市场跟随者的战略管理

市场追随者一般没有强大的资源实力,只能满足于现有市场地位的维持和现有的利润,在领导者和挑战者激烈的竞争夹缝中求发展。因为没有强大的资源实力,市场跟随者往往特意不去模仿领导者的战略行动,也不积极从领导者手中争取顾客。这些跟随者更喜欢那种不至于引起报复行动的战略,它们战略的考虑的重点是实施什么样的战略不引起市场领导者和市场挑战者的高度重视和报复行动,稳定的赚取利润,积累资源,壮大实力,提升竞争优势,最好发展壮大成为有实力的企业。

市场追随者可以考虑如下的战略:

①空位战略

将公司的资源实力和精力集中于某一被市场领导者忽略的市场上,一个理想的空位市场应该有足够的规模和范围为公司赢得利润,有一定的成长潜力,很适应公司自己的资源和能力,还不足以引起市场领导者的兴趣。如山西朔州的古城乳业集团,在山西北部这一早些年还没有被一些乳业巨头所充分关注的市场缺点上集中优势资源大力发展,到现在已经取得了非凡的业绩,在山西省品牌知名度

和忠诚度都非常高，而且现在正在积极向华北地区其他省份发展。

②专业战略

市场跟进者可以将它们的竞争行动集中在一个细分市场上，或某个产品、某项特定的终端使用、需求特殊的购买者。这样做的目的在于，通过产品的独特性，特殊目的的产品方面所拥有的专业技能或者专业化的顾客服务而建立竞争优势。

③联盟或并购成长战略

市场跟随者在资源实力比较弱的情况下，有一个加强公司的途径是同比自己弱小的公司合并或者将它们并购过来，组建一个具有更大竞争优势的企业。例如，像我国青啤集团，通过并购了许多比自己小的区域性啤酒公司，通过并购获得了巨大的发展。

④特异形象战略

一些市场跟随者可以用一些能够使公司自己与竞争对手相比凸显出来的方式来制定自己的战略。可以运用的战略途径有很多：创造一个价格最低的声誉，以很好的价格为购买者提供卓越的质量，竭尽全力的提高卓越的顾客服务，设计独特的产品属性，在新产品推出方面成为领导者，设计不同寻常的创造性广告等等。

⑤积极创新战略

创新是企业发展壮大永不枯竭的动力，也是公司发展永恒的主题。尤其是在科技飞速发展的当今社会，创新的作用更加明显。一项新技术的采用可以使一个公司从此腾飞，同时也可以使一批公司悄然退出市场。如果市场跟随者比市场领导者更加灵活，更富有创新性，对变化的市场环境和顾客期望做出及时调整，能先于竞争对手将新产品和更好的产品推向市场，那么它很可能从此获得快速发展，最后导致市场地位的根本转变。例如，盛大网络公司原来仅仅是一家名不见经传的小公司，正是其率先在中国市场上开发推广网络游戏，在广大的中国网络市场上赚的盆满钵满。

第五章 我国企业战略管理实施的关键因素分析

从上一章中我们知道,企业战略理论的各种方法都有其优势和缺陷,有其成立的基本条件。企业在制定战略的过程中要综合运用各种方法,通过采用各种方法的长处来使企业得到可持续的发展。除了采用许多理论方法外,针对我国企业发展的状况,国内企业建立企业战略还要注意许多关键因素。

5.1 市场细分与定位

市场细分是指依据不同群体之间的不同类别的客户需求 and 各群体内相对同类的客户需求将市场划分为不同的群体。^[31]这个模型通过将根植于企业产品和服务内的价值与最能吸引客户的价值相匹配,进而绘出通往竞争优势的路径。

5.1.1 市场细分的基本原理

市场细分为分析人员提供了一个合理的方法来界定公司战略的范围,即企业的产品或服务的市场焦点。必须界定范围主要基于两个理由。第一,企业不可能为所有的客户服务。第二,即使企业有可能为所有的客户服务,那这也不是企业值得追寻的最有利的战略。^[32]

市场细分是企业获得竞争优势的来源之一。这个战略性关系的假设前提是,在一个市场中存在着大量的、各式各样的客户和竞争者。客户对价值的理解可能各不相同,对企业产品或服务的总成本和总收益的理解也不同。同样,竞争对手也有不同的资源和能力来满足客户的价值。单个企业不可能拥有各式各样的资源来满足客户的不同需求。试图满足所有客户的需求是错误的,因为试图取悦所有的客户将不可避免的只取悦了一部分客户,甚至最后大家都不满意。

如果一个市场或行业力的所有企业都试图为所有的客户服务,那么这个行业的吸引力将最终消失,因为所有产品不久就会趋于一致。这时客户会变得对价格极为敏感;而且,在接下来的价格战中,企业的竞争位置将会下降。只有那些成本最低的企业才有可能赢利。但是,在这时,大多数客户仍不满意。

与这种情况相反的就是对客户存在的市场细分。在这里,企业的目标客户是那些企业能利用自己特有的资源极好的满足需要这些价值的客户群。在这个细分市场,客户们愿意为令他们满意的口味和偏好的产品或服务支付较高的价格。因此,企业将会获得有利的竞争位置和较高的利润。这就是市场细分的基本原理。

市场细分理论与这个需求导向结合,是因为事实上客户决定着企业的命运,是企业存在的目的。^[33]但是,它也明确的使管理人员意识到,仅使客户满意并不

足以使企业获得竞争优势，而使那些有利可图的客户满意才是企业良好的财务绩效的基础，也使市场细分理论的核心所在。

细分的过程中需要进一步深刻的分析以确定那些可以激发出企业的高级客户价值的资产、能力和竞争力。任何成长性战略都应该首先考虑这些资源的影响。恰当的增长和差异化战略可以为选定的客户细分市场提供不同的价值，但是要建立在企业拥有同样的业务优势的基础上。利用这个协同效应将有利于企业实现和获得竞争优势。

如果潜在客户对价值的期望与企业资源和能力所能够提供的价值不配套，那么这些客户不会给企业带来好处。这些游离在满意的边缘处的客户将不会像完全满意的客户那样愿意支付较高的价格。这些顾客更有可能转向其他企业的怀抱。正由于企业只拥有有限的资源，因此，企业应该将它的全部精力都集中在那些最能获得利润和利润最大的地方。^[34]

5.1.2 市场细分给企业带来的好处

①可以使企业既有效率又有效果的获得竞争优势

通过将企业拥有的资源与这些资源产生的价值所吸引到的细分市场加以正确的匹配，企业就可以在资源的获得、升级和促销过程中以最小的投资获得有效的营销战略。市场细分可以使企业通过利润的增长进而提升获得竞争优势的可能性。此外，因这种新的增长与客户价值的满意度紧密相关，使企业免于受到竞争对手入侵的威胁。

②精确的实现市场定位

市场细分为企业指明了合适的市场定位。市场细分并非是生产产品，然后再将产品卖掉，或者面对不同质的市场却采用相同的市场战略，它鼓励企业首先确认客户的价值，然后设计出一个极好的市场和产品战略来满足客户的需要。

③推动新产品的开发工作

通过市场细分，有时就可以发现一些未满足的需求，进而促使企业寻找机会来开发新产品。确认主要客户时通常可以得到大量的设计信息，这比企业内部产生的信息更有价值。

5.1.3 市场细分的应用流程

市场细分作为一个分析框架要包括以下三个基本阶段：细分市场；寻找目标；战略定位。^[35]

① 细分市场

市场细分有很多方式，在分析时几乎无所适从。对市场细分的目的是有一个

全局性的了解，有助于分析人员在分析时保持长远的眼光。市场细分是在细分市场中找出客户群的共同点和它们之间的差异，进而确定不同的消费者群体。

正确区分客户与行业市场是非常重要的。行业市场在许多方面与客户市场有显著区别。这些差别包括：大的多的地理区域、大量但次数少的个人购买、复杂的组织购买 VS 个人购买决策及人员促销的重要性。正是由于存在这些不同，行业市场细分需要不同的细分市场变量。

总的来讲，客户细分市场的标准主要是以与产品有关的行为为核心，而个人市场细分则是以用户为基础的消费者特征为核心。总之，以用户为基础的分析更为可行，执行的成本相对较低，但是相对来讲也较为短视。与此相反，以产品为基础的分析可能分析起来较为困难，执行成本也相对更高，但是却更有预见性。如果每种方法的相对优点差异不是十分明显，而且这两种方法都有自己独到的见解，那么最好两种方法都采用提供两种独特的视界。

② 确定目标

一旦最后确定了几个有潜力的细分市场，就需要选定具体的细分市场进行详细的分析。在对每个细分市场进行竞争分析和外部分析之后，就需要进行较为详细的内部分析。进行内部审查可能是这个流程中最为重要的一个阶段，因为它直接关系到企业细分市场的战略目标—将企业的资源与细分市场所感受到的客户价值匹配起来。在这个将细分市场的需要、期望和想法与企业的经营实力紧密结合起来的过程中，可以通过几种技巧来实现，如客户价值分析。这种分析方法可以极其明确的定义每个细分市场价值中的客户。另一个分析工具是内部资源分析方法，用来确定为满足每个细分市场的客户价值所需的必要资源。

要想选出那些能提供客户价值分析与内部资源分析之间的最佳匹配的目标细分市场，就必须将竞争者分析、外部分析结合起来，以确定能够提供更好价值的企业。

这个寻找目标过程的最后阶段是，对每个候选的细分市场进行一次粗略的财务测试以确定每个目标细分市场的收益。仅存在市场机会或企业有能力来满足这个机会，却并不一定能保证有收益。只有当每个细分市场的生命周期的价值超过其营销成本，才能确保收益。收益性是一个最为直接和现实的指标，它能有效的衡量企业的资源与客户价值之间是否真正匹配。

③ 战略定位

这一步讲述面对竞争，企业如何对自己的产品或服务进行战略性定位。

5.2 企业核心竞争力的培育

企业核心能力是企业能力的精华和最高表现形式，它有许多不同的特性。企业的核心竞争力不仅仅表现在企业的技术层面，更表现在一种健全的组织制度、先进的文化和企业的价值观。

5.2.1 企业资源与企业文化和企业的价值观的关系

①企业技术和资源使企业获得竞争优势^[36]

哈默尔指出：“培育核心能力并步意味着在研究和发展上超过竞争对手”。这说明核心能力与技术专长不能等价。技术专长对于竞争者无疑是重要的，但有了独特的技术专长或产品并不能保证企业必然能够成功并维持长期的竞争优势。例如，IBM 公司并非工业技术方面的领导者，论其电脑技术仅是跟的上时代的发展而已，但它的业绩却位居世界计算机制造行业第一。IBM 的成功全靠它的强大的向心力、凝聚力、责任感和使命感，创造了世界一流的服务。这是它真正的核心能力所在。

此外，企业具有的资源也不代表能力，更不代表核心能力。拥有资源是企业获得竞争优势的一个重要途径。我国企业的负责人到先进企业或国外知名企业参观后，无不感叹人家的先进设备，回到自己的企业第一件事就是更新设备，以期尽快提高市场竞争力，尽快扭转落后面貌和创造一流佳绩。但是，由于这些企业未能抓住根本而是试图靠几样过硬的设备资源迅速改变企业的命运，大多数人往往是适得其反。市场竞争是市场能力的竞争，被淘汰的企业不仅仅因为拥有的设备和资源不好。^[37]武汉荷花洗衣机被小天鹅兼并时，仍有两条当时极为先进的生产线。显然，企业的核心能力早就瓦解了，抑或根本没有建立起来。

②制度决定资源的使用效率^[38]

企业借助资源仅能够获得竞争优势，只是参与竞争的基础。而决定这一优势好坏的是企业如何利用恰如其分的流程和制度来使用资源，并获得长期回报。

企业的使命是输入资源（包括人力、设备、技术、产品设计、品牌、信息和资金等），输出的是具有更高附加值的产品或服务，并从这一过程获得自己的利润报酬。在一入一出的过程中，企业内部的互动、协调、沟通、和决策等环节所遵从的一般范式就称为流程。流程涵盖了产品开发、原材料采购、市场研究、预算制定、员工培育和薪酬计划等各个方面，决定了员工如何完成任务、企业的物流与生产如何组织、决策如何做出以及资源如何分配。所有这些流程的综合统称为企业制度。

企业制度直接决定了企业将“输入”转化为附加值更高的“输出”的路径和

方式。而对于成熟企业而言,更多的可定义的制度意味着企业获利的良性、更持久发展的可能。制度的本质是标准化,只有建立制度,才能使员工能够以一致的处理方式完成重复的任务,从而提高企业的营运效率,同时保证企业的运营符合其长远目标的需求。

③企业核心的能力是企业的文化和价值观

资源和制度的根源是企业的价值观与文化,这是企业的核心所在。优秀、清晰的价值观能够吸引最适合的人加入,建立员工对企业的忠诚度,并最终确立企业的文化。当一个组织内的成员通过潜意识假设而非主观的决策机制来指导自己的行动时,这些行动的流程和组织成员所认同的价值,便成为了组织的文化。

企业文化和价值观体系虽然不能被看到和触摸到,但作为一种无形的力量,却能渗透在企业的一切领域中,成为能力中枢神经系统,并成为核心能力的发出者和指挥者。另一方面,核心能力特别是核心专长的开发会导致对价值观、假设前提、业务流程以及关键技能组合等的重新思考和重新定义。开发核心专长和培育核心能力需要远见洞察力,这种远见洞察力根植于先进的企业文化和价值观中。

我们认为企业核心能力是分布在企业组织中的能量,通过核心技术专长(包括独特产品、独特技术和独特营销手段等)表现出来,而其赢得竞争的能力核心又是先进企业文化与价值观。

5.2.2 我国企业构建企业核心竞争力的思路

企业要培育核心能力,必须找到正确的方法和路径。实践证明,那种盲目简单照搬他人经验的做法,只能学到表象,而难以抓到实质和学出成效。因此,我国企业在制定自己的核心竞争力时应从自己的实际情况出发不断探索出新的思路。以下的思路可供企业参考。^[39]

①制定好战略规划

培育企业核心能力属于企业重大战略范畴。制定这一战略,首先应当确立未来的奋斗目标,然后分解目标和落实措施,即要制定出可行的战略规划。早在1954年,美国管理大师德鲁克就指出,并不是有了工作才有目标,而是相反,有了目标才能确定每个人的工作,所以企业的使命和任务必须转化为目标,如果一个领域没有目标,这个领域的工作必然被忽视。怎样制定具体战略规划?我们利用下面的图5.1作一试样,企业还可以进一步发挥。这一矩阵图仅是一种粗线条的框架,具体措施需要根据企业情况作进一步完善。

在企业制定具体方格中核心能力培养计划时,可以根据自身情况采取不同的对策方案。

新的 核心 能力	十年后企业要达到的目标 1) 形成哪些核心专长 2) 占领哪些现有市场 3) 为了扩大现有市场, 还需要发展哪些核心能力 4) 怎样提升这些能力	未来的商机 1) 未来市场前景与机会是什么 2) 为了参与未来的市场竞争, 需要发展哪些核心能力 3) 发展这些核心能力的措施是什么
	目标: 填补空白 1) 企业现有核心能力是什么 2) 企业的现有市场机会是什么 3) 如何利用现有能力达到提高企业市场竞争地位的目的	现有市场空白 1) 这种市场空白是什么 2) 企业现有核心能力能占领哪些空白 3) 通过调整, 重组现有能力, 能够拓展哪些新产品、新服务

图 5.1 企业核心能力战略

Chart 5.1 the core capacity strategy of enterprise

②组建专业化人才团队

当培育核心能力的总体规划和目标确定后, 必须组建强有力的专业人才团队, 把企业内各种有用的人才聚集起来, 以在企业提供的特殊环境中, 进行高效率的技术攻关活动, 以尽快形成某种核心专长。虽然企业的核心专长并不等同于一般的技术发明和创新, 而是与市场需求趋势紧密关联且不能轻易获得的关键技术及其系统, 但是少数专业人才进行开创性的工作是非常必要的。

现代市场竞争实际是企业速度和效率的竞争, 这种竞争的背后又是关键的人才竞争。专业人才团队可以提供企业知识管理机制, 如便于迅速通过各类人才收集到企业内外各种最新信息如数据资料、技术情报、市场动态、资源状况以及竞争对手的动态, 加上企业原有的信息源, 经过加工筛选、存储、可提供企业各种创新活动的有效利用。同时, 专业的团队创新活动比个人创新活动更能产生成果, 因为它的系统性思维比个人的单一创造性思维更优越和更先进。由于专业人才团队的先进组织机制和科学管理, 它不仅不能束缚团队成员个人的创新, 而且由于分工明确、组织目标已分解落实到个人, 成为各个人的目标, 因而便于进行考核、评价与奖惩, 能产生显著的激烈作用。

③建立战略联盟

建立战略联盟已成为经济一体化的时代潮流。国际资本流动愈来愈呈现出全球战略特征: 随着技术进步加快和国际竞争加剧, 两个或多各跨国公司通过契约形式结盟、共同投资, 将互补的能力和资源联合起来, 以创造更大的组合的全球竞争优势。对于我国企业来说, 积极的参加国际战略联盟, 不失为尽快提高国际竞争力的有效途径。

战略联盟影响企业核心竞争力主要表现在以下几个方面: ^[40]

1) 战略联盟与企业制度竞争力

战略联盟从制度上为企业增强竞争力的机制,表现为以产权合作的制度安排形成核心制度体系,在制度领域为联盟提供合作与开放性的竞争优势,具体内涵主要是形成合作壁垒和协同性这样的网络型组织的经济价值,最后体现为一种可供联盟企业进行灵活运作的制度竞争力。战略联盟赋予联盟企业的这种制度竞争力表现为依靠战略联盟供给的竞争能力及其体系,使得企业保持资产和竞争能力的增值,即依靠集体行动获得未来竞争的准租金空间,具有一种报酬递增的资本属性。全球经济一体化背景下的跨国公司不断进入各种经济制度国家的新兴市场,以及政府主导的企业合作组织形式,都是战略联盟赋予企业制度竞争力的表现。像 20 世纪 70 年代末期美国克莱斯勒公司和中国北京吉普车厂生产“切诺基”牌汽车就是战略联盟创造的特有的企业制度竞争力的范例。

2) 战略联盟与企业组织竞争力

联盟企业的这种竞争力起始于战略联盟提供的核心组织体系,这些竞争能力表示战略联盟推动参与企业形成以人为本和边界模糊的资源配置方式。战略联盟优化组织行为的机制,主要是提供组织成员相互学习的空间,由学习行为产生提高竞争力的组织资本供给。

3) 战略联盟与企业技术竞争力

由于技术于企业竞争战略已有的紧密关系,战略联盟的存在决定着一种基本的或者说核心的技术竞争能力供给,是技术创新的合作路径和企业共同进化。在这种技术体系的基础上,企业战略联盟提供的技术竞争优势是技术竞争能力推动的先入市场和产品乃至行业标准,从而赋予联盟企业一种技术竞争力。这样的竞争力的形成主要依赖于技术的开发周期和标准形成的关系,因而,它存在一种循环的累计作用。在单个企业越来越无法拥有供给产品和拓展市场所需的各种各样的能力和资源的现实背景中,战略联盟提供的这种由标准形成的价值也就成为企业一种宝贵的技术资本。

④兼并关键技术企业

兼并是大企业成长的必由之路。美国经济学家、诺贝尔经济学奖得主斯蒂格勒指出:“纵观美国著名大企业,几乎没有哪一家不是以某种方式,在某种程度上应用了兼并、收购而发展起来的”。并购有许多功能,如使企业实现规模经济,降低生产成本等。特别是通过并购关键技术企业,可以迅速提高企业的竞争优势。这是因为企业通过这种并购,进行要素和资产重组,能够实现经验共享和互补。这里的经验不但包括经验曲线效应,还包括企业在技术、市场、专利、产品、管理等方面的特长,并且包括优秀的企业文化。当一个企业并购一个实力虽不如自

已但拥有关键技术的企业后，很快就会获得一种技术上的竞争力与潜在的竞争力。如果并购企业原有技术基础很好，则将如虎添翼，进一步形成企业的核心专长和核心竞争力。

美国康柏公司就是通过战略并购而成为美国第二大计算机公司的。康柏公司成立于1982年，原为一家小规模个人电脑兼容器制造商。它的业务范围只有美国数字设备公司的1/5，无论在技术上还是财力上，远不能同美国数字设备公司相比。然而，康柏公司就是凭借它出色的市场开拓本领追了上来。到1995年，该公司全部收入已经居世界电脑公司第五位。不过，此时它仍缺乏高精尖技术和完善的全球技术服务网络。1998年，美国数字设备公司因决策失误遭受研究挫折，康柏公司抓住这个千载难逢的机遇，在摩根士丹利投资银行的大力支持下，以96亿美元的价格依然毅然收购了数字设备公司，一跃成为仅次于蓝色巨人IBM的二号巨型公司。美国数字设备公司一流的小型计算机开发技术和强大的电脑售后服务队伍融入康柏公司，为康柏公司增加了实力，使康柏的核心竞争力大大提高，销售额直线上升。^[41]

虽然从理论上说，核心能力是不能够移植的。但是通过兼并收购机制，企业把外在的关键技术企业并入企业内部，经过资产重组和企业结构调整，使被兼并企业的技术专长变成企业的新能力，从而成为企业自身的专长和核心能力。并不是所有的并购都能带来好的收益。有的企业搞了并购，反而适得其反。并购交易成功仅仅是走完了兼并路程的一小半，最重要、最艰难的工作还在于如何同一战略，推行一体化，也就是管理的整合。它涉及到企业价值链的整合和组织整合，协调双方企业的运行系统和促进双方企业文化的相互融合等。^[42]

企业并购交易完成后，之所以必须进行整合，是由于两个企业还未真正统一在一起：被并购企业的资源未得以分解和有效利用，被并购企业的企业文化同并购企业的文化还不能融合，如果被并购企业不能从组织上，文化上和价值链上进行认真的整合，很可能造成一种抗力，影响到兼并方的生存和发展。而企业进行整合的根本目的是为了发掘和合理配置购并双方的优势资源，提高企业的核心竞争力。企业并购后基于价值链的整合对于实现企业战略统一至关重要。

那么如何进行并购后的整合呢？哈斯帕拉根据兼并双方的战略依赖性和组织独立性需求，提出了四种整合模式。^[43]详见图5.2。

		战略依赖性	
		低	高
组 织 独 立 性	高	保护	共生
	低	控制	合并

图 5.2 企业整合的类型

Chart 5.2 the styles of enterprises cooperation and competition

1) 合并式整合

指两家企业长期形成的各种资源完全融合在一起，通过资源共享可以消除重复，增强价值链上的战略环节。如果在横向并购中，一家企业在市场开拓方面占优势的企业，购并另一家在技术开发上有实力的同行企业，整合的最好方法是合并式整合，即在组织少年宫合并，战略上统一，以达到企业增强实力和快速发展的目的。

2) 保护式整合

指在被购并企业有较高的独立性要求时，购并企业以公正和有限的干预的方式来培养被收购企业的能力。与此同时，允许目标公司开发和利用自己的能力。这两种整合方法主要时一般管理技巧的转移，适用于跨行业的混合并购。

3) 共生式整合

指两家企业的资源有最初的共存向相互依赖发展。实施以共生为特征的购并。将实现保护和渗透并举。例如，一家电信企业为了生产多媒体商品，收购另一家计算机企业，在这种情况下，整合既需要企业在自己的领域内互相保护，同时又需要业务上的互相渗透。

4) 控制式整合

表现为企业将外部交易获取的资源内部化，即企业将生产最终产品所需的原材料和半成品等制造资源，或最终产品销售所需的营销资源由企业外部整合到企业内部，实现原材料—半成品—产成品—销售一体化的整合。这种整合对纵向并购最需要。

并购关键技术企业是企业提高核心能力的一条重要捷径，其关键环节在于搞好企业战略、企业管理和企业价值链整合，其实质是企业结构调整和企业资产重组的有效进行—不仅是怎样纳入目标企业和利用其资源的问题，而且购并企业自身也要进行全面改革和重组，需要跃上一个管理新台阶，这对双方企业文化和价值观尽快融合在一起很有好处。购并关键技术企业后，为了能充分有效的利用其

技术优势,既应统一战略规划,又应注重人才的积极性。只有通过强大远景和强有力的组织工作,才能稳步实现增强企业凝聚力和竞争力的目标。^[44]

⑤从模仿创新到同场竞技

发展中国家的企业提高核心能力的快速途径是模仿创新,先模仿后创新,或在模仿中实现创新。虽然核心能力不能模仿,但是关键技术可以较快的接近,通过买方可以跟踪最先进的技术发展趋势,实现低风险、低成本创新。对于原始重新来说,由于技术和市场的不确定,往往风险很大、创新成本很高,许多技术创新往往会付出极大的沉没成本而无所获。发展中国家的企业技术力量薄弱、资金缺乏、根本无力承担这些风险大的开拓性创新项目。为了积蓄力量又要快速成长,采取模仿创新是积极可行的技术发展和能力培育之路。模仿创新避免了原始创新的许多弯路易获得技术上的跳跃式发展,是弱小后进企业实现后发优势额重要的赶超策略。^[45]

对我国企业来说,模仿创新是培育核心能力的初级阶段,等具备一定能力基础后,就应争取同发达国家的企业同场竞技,这是锻造和提升自己的极好机会。我国加入 WTO,国内企业同跨国公司处于同一市场环境中,同强手较量,开始不敌,经过自己的学习,将会大大缩短同它们的差距,并将最终赶上或超过它们。

5.3 客户价值分析

20 世纪 80 年代,全面质量管理的思想促使企业把质量作为自己的最终目的。此时的市场处于一种“推式”的市场,即企业首先开发并创造出新产品,接下来就是怎样努力的将产品卖出去。但是随着经济的发展,许多企业发现这种方式已经不再有效,企业生产出来的产品好像顾客并不需要和者不喜爱。企业这是开始考虑以市场为导向,研究顾客真正需要的东西,采取“拉式”的方法来带动企业的发展。^[46]

客户价值分析可以是企业分析人员更好的理解企业的客户、竞争对手和市场。它主要应用在两个方面:首先,客户价值分析是市场细分中的一个有机部分,是选择有利润的细分市场的一个核心标准;第二,在细分市场之后,客户价值分析被用作继续监督企业取得竞争优势的基础。^[47]

5.3.1 客户价值分析的原理

客户价值分析的战略原理是非常直接的。简单讲,客户价值是竞争优势最重要的来源。对于企业来讲,最有利可图的战略是:将其可以提供出更多的客户价值的资源,分配给哪些最能吸引这些价值的细分市场中去。这个定位将为企业提供 4 个极好的利润来源。首先,客户将为这些更为优越的客户价值支付额外的费

用。其次,发挥企业现有的优势将为提供客户价值指明一条有效的成本路线。第三,“口碑”广告是最便宜的但最有价值的提高产品市场份额的方法。最后,界定更优的客户将使企业免于因客户背叛而失去企业最为宝贵的资产。^[48]因此,正确的、有效的客户价值的传播将延长企业的优良财务绩效水平的时期。这也是企业获得竞争优势的充分必要条件之一;同时也是公司战略的基本目标所在。

5.3.2 留住客户对企业的影响

传统的市场营销努力从其竞争对手手中争夺顾客,但是吸引这些顾客的成本太高,并且它们本领就是不忠诚的顾客群体。此外,这些争夺过来的顾客,其对价值的定义并不与企业资源所能够提供的价值完全一致。确切的说,这些新客户中有许多人长期不能带来利润。最终,试图使这些新客户满意的做法经常要面临一个权衡,即企业的客户价值将被稀释,而这些价值使真正吸引企业最初客户的基础。传统的市场营销忽视了客户价值分析的概念,这对企业的利润产生了两个较大的威胁:它吸引的客户价值很少令企业获利;而且服务于这些新客户经常会疏远企业现有的能带来利润的客户。这可能会导致太多的不确定性。

把这种方法的缺点与以现有的客户为中心来提高企业利润的方法相对照。图 5.3^[49]所示为 1990 年的研究结果,它充分显示了稳定的客户对利润的长期影响。

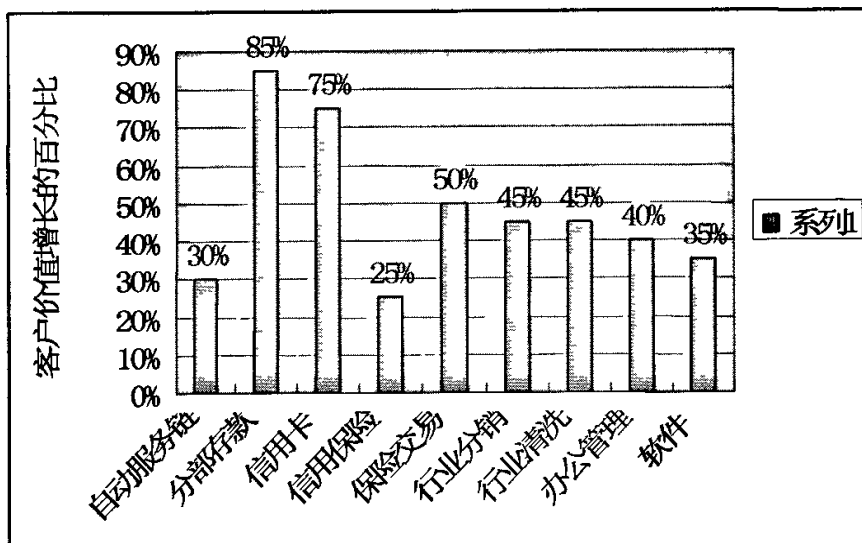


图 5.3 减少 5% 的缺陷将提高利润 25%—85%

Chart 5.3 the relation between customer value and enterprises profits

客户忠诚度对利润的影响是多方面的,它对价格、成本和销售有积极影响。

1) 留住客户的成本影响^[50]

客户在获得产品时要承担大量的市场营销费用,而忠诚的客户则承受较低的

直接运营成本, 以及与保修、产品替换相关的较低的直接成本。忠诚的客户也要承担较低的、与销售损失相关的间接费用, 同时通过积极的“口碑”广告抵消掉广告费用。

2) 留住客户的价格影响

忠诚的客户将为优良的价值支付更高的费用, 因为依据它们与企业过去打交道的经验, 认为企业是可以依靠的。

3) 留住客户的销售额影响

忠诚的顾客对企业的信心加强了它们倾向于购买更多的产品。忠诚的客户也通过口头广告的形式和义务为企业作宣传, 进而提高企业的销售额。

使顾客保持忠诚的三个因素(价格、成本和销售额)对利润的影响使人们加强了对客户价值分析的支持力度。客户价值分析鼓励管理人员更为正确的将这些因素视为将会产生大量回报的投资, 而不是将产品的质量和 Service 看成是成本。

5.3.3 客户价值的目标

客户价值的目标模型如图 5.4 所示:^[51]这个模型的分析思路是以客户购买的动机为核心, 此外, 这个模型还是一个动态模型, 因为该模型结合了这样一个事实, 即当客户的使用情况发生改变时, 模型的每个部分也相应的发生变化。根据这个观点客户价值可被看作是在不断地变化着。这个模型也解释了为什么以产品特性为中心实现了客户满意度还不够。如果客户的动机和目标被竞争对手提供的商品完全满足, 那么仅仅以产品品质为中心的企业得到的顾客就会发生背叛。同样, 如果客户未满足的需求被竞争对手的产品或服务所满足, 那么, 以前的有关客户价值的标准就变得毫无意义。

客户价值分析最为重要的战略性含义是强调价格、产品质量、服务质量和客户价值之间的相互关系。^[52]客户价值分析的战略性含义可以压缩成一句话: 只有当企业在产品质量、服务质量和价格方面满足或超过了客户的期盼, 客户价值才得以实现。这是一项严格的测试, 如果以上几个因素之一发生欠缺, 那么企业就不能传递客户价值。这暗示着: 如果客户并不重视产品的附加质量, 那么依据实际情况, 企业要意识到追求产品和服务质量的限制。此外, 客户价值分析的概念将目标进行了延伸, 目的是取胜并获得目标客户。

一般说来, 客户价值分析要遵守以下几个原则:^[53]

- 1) 客户价值由客户决定, 这些价值包括产品质量、服务质量和价格;
- 2) 客户价值的界定与竞争对手提供的产品和服务有关;
- 3) 客户价值在不断发生变化
- 4) 客户价值是由整个价值链所创造出来的;

5) 客户价值是一个共同合作的结果，它涉及到企业的每一个人。

这五条指导原则同等重要，因为每一个都是一个必要条件。所有的 5 个条件必须同时地、有效的传递客户价值。

客户的渴望价值

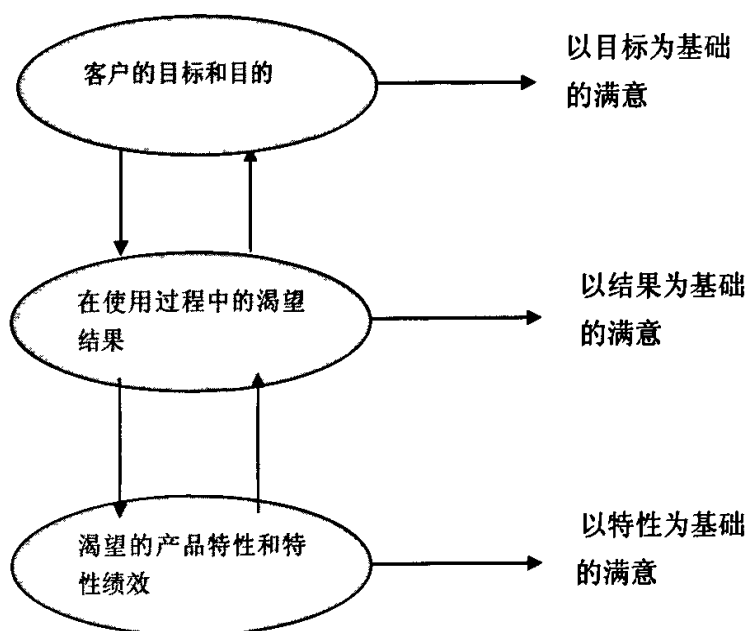


图 5.4 客户价值层次模型

Chart 5.4 the rank model of customer's value

资料来源: Journal of the Academy of Marketing Science, by R.B. Woodruff.
Copyright 1997 by Sage Pubns Ins.

5.4 柔性战略—高速变革、高不确定性环境的战略选择

5.4.1 柔性战略的概念

所谓柔性战略，是指企业为更有效地实现企业目标，在动态的环境下，主动适应变化、利用变化和制造变化以提高自身竞争能力而制定的一组可选择的行动规则及相应方案。^[54]由于柔性战略的适用条件是企业在多变的环境中竞争，因此，它考虑的范围就必须包括竞争的各种因素，其中，主要包括资源柔性、能力柔性、组织柔性、生产柔性和文化柔性。

①资源柔性^[55]

基于资源的观点将企业资源视为所有可为企业使用的东西。它既包括有形的资源，又包括无形的资源。所谓资源柔性，不主要是指这些资源应具有多样的可选择

性和适用性,而且还指那些现在不是企业资源但通过采取一些行动会使之成为企业资源的可利用性。因此,强调资源的柔性不仅要保持和增加现有资源的柔性,而且要与企业能力结合,挖掘新的资源和增强现有资源的价值。

②能力柔性

这里所说的能力是使用资源以达到特定目标的力量。相对应地,能力的柔性涉及企业的学习、探索、创新及调整的力量。显然,构成能力的上述要素如何能够相互协调作用,以使企业的能力在适应性、开拓性和竞争性上有充分的体现是能力柔性效果的反映。另一方面,也应看到,能力的发挥程度与资源的支撑密切相关。^[56]因此,能力柔性不仅包括自身构成要素的整体协调,而且涉及资源—能力的相互促动。

③组织柔性

组织柔性包括组织结构柔性和组织管理柔性。^[57]在柔性战略中,组织结构不仅要满足企业目标的要求,还要适应环境变化,以促使企业员工不断提高素质,增强组织的战斗力。因此,组织结构决不可能静止不变,也没有一种最好的组织结构适用于任何一种环境,有效的组织结构取决于具体情况。组织结构柔性来源于组织内部的要求、组织结构的弹性、组织成员对变化的适应性及组织外部的竞争状况、技术变化及社会变革等。组织管理的柔性是指企业内部对人的管理及部门间沟通以适应变化或超前行动的管理制度、程序及方式方法所具有的灵活性。组织管理的柔性在很大程度上反映了企业经营者领导组织创新的能力及其有效性。如果将资源柔性和能力柔性看成是柔性战略的基础,那么,组织柔性就是柔性战略的主干。战略柔性的程度及其有效性的体现集中在组织结构转换的高效益、高效率及组织创造性的提高上。要说明的是,强调组织柔性并不否认严格的规章制度及严格的管理,而是要对严格管理的有效性提出更高的标准,要求管理者在实施目前行之有效的管理制度时,必须着眼于未来的发展和内外部环境的变化。因此,组织柔性要求企业既放弃僵化的严格管理又摒弃无所事事的混沌状态。

④生产柔性

生产柔性是柔性战略得以实施并获成功的依托。因为,任何企业只有能生产出适宜的产品和服务,才能实现其所有目标。尽管生产柔性在层次上处于最基层,但它直接影响整个大局,并体现在效益上。生产柔性一般包括柔性制造系统、柔性服务和柔性协作。^[58]有关此方面的研究已有不少成果,这里不再赘述。

⑤文化柔性

企业作为一个组织,它是由各类利益目标并不完全一致的主体构成。根据战略管理的基本原理,任何战略都必须规定组织的使命和蓝图,并在相应的企业文化氛围中进行实现。文化柔性对战略的影响主要体现在企业价值观、经营理念、

组织氛围和群体和谐性等方面。^[59]从柔性战略的实质看,企业价值观及经营理念的不断创新是战略形成的前提,观念的创新是保证企业使命达到相应程度的可变性要求,因为,在现代社会中,任何一个组织中的利益主体的构成及其每个主体对组织的影响程度在经常变化,因此,一成不变的企业使命难以适应组织这种变化了的内在要求,也难以更好地反映环境对组织的要求。同时,由于组织的转变是在特定的企业氛围中进行的,因此,群体的创新意识及相互和谐的促动关系不仅直接影响组织转变的时间、效率和效益,而且还对组织的适时变化及采取的方式提出了要求和约束。由于,企业文化的不可模仿性较高,一旦它有助于形成企业的优势,往往就是一个巨大的力量成为企业的核心能力。然而,由于企业文化的形成要经历较长的时期,各个利益主体在长期的相互磨合中才能找出一个利益均衡的结合点,因此,企业文化的惯性也较大,这在一定程度上制约了柔性战略的形成质量和实施效果。从这个意义上讲,文化柔性本身就隐藏着企业中各利益主体观念和利益调整的过程及追求创新的行为方式。

5.4.2 柔性理论的典型特征

①柔性战略强调战略的动态性^[60]

环境在变化,竞争者也在不断地模仿或进行新的战略定位,这一切都具有不同程度的不确定性。所以,企业要更注意外部环境的不连续性变化,在行业的变化中必须进行战略定位的转变,在动态的过程中,企业首先要确立自身在行业中不同的有竞争力的战略定位,同时也要寻求新的战略定位的方向,然后确立几种可能的定位来作为现有定位的补充准备,一旦旧定位出现危机,马上转变到一种合适的新定位,然后,又进入一个动态循环过程。总之,柔性的动态过程就是一种新旧定位之间的转换过程,柔性战略就是在不断修正和转换的过程中的战略定位。

②柔性战略强调战略对环境变化反应的主动性

柔性战略强调利用变化和制造变化来提高竞争力,形成新的竞争优势,而不是仅仅适应环境变化。^[61]环境的变化必然要引起战略的变化,这些变化包括:战略范围、资源使用、竞争优势和协同作用、外部环境和起初的组织变化以及战略内容执行的变化。很多研究战略的分析集中在提高战略对环境的适应性上,忽视了现代竞争条件下环境变化的混沌性和不可预测性,战略在制定和实施上有很大的依赖环境的被动性,拥有的只是暂时性竞争优势。因此,更为主动的方案是以我为主,将变化视为机会,利用变化和制造变化,使变化朝有利于企业的方向发展,并从中确立自己的竞争优势,这一点正是柔性战略的一个显著特点。许多企业已经在市场营销研究中实行的,例如引导消费、创造需求、顾客满意原则等都是与

柔性战略的主动性观点特征相符合。

③柔性战略强调超越竞争的观点

传统的战略理论偏重于竞争而忽视合作,而柔性战略的重点是创造未来,超越竞争,使竞争与合作并存是它的观点。在当今产业界限日趋融合的情况下,企业应把自己当作一个经济系统的成员。这个经济系统生产对顾客有价值的产品或服务,其成员包括供应商、主要生产者、竞争者和其他利益相关者。随着时间变化,它们常常倾向于围绕其中一个或多个核心企业指引的方向,合作演进各自的能力和角色。这些领导企业的角色可能会随着时间而发生变化,但其发挥的功能对整个共同体有重要价值,因为它使其成员朝着共同前景来配置投资并且相互支持。在这个系统中,企业的投资与回报是建立在网络系统的双方互利和效益递增的基础之上。

④柔性战略强调探索性和博弈性^[62]

随着技术变化速度的加快及顾客需求的多样化,企业面临的环境越来越不稳定,在动态变化的条件下,仅仅靠增强预见性是难以适应的。另一方面,企业适应环境变化的过程包括着与竞争对手竞争的内容,由于各自条件的差异及目标的不同,不同企业对待这种变化的对策是不同的,一个企业准确掌握竞争对手的情况也是不可能的。博弈性强调企业在可行的选择中采取行动的规则,以及在由这些规则的不同组合所形成方案之间调整、选择的转换能力和在新规则条件下有效运行能力的形成。柔性战略强调企业竞争与合作的并存,共同达到双赢的局势。不同于一般战略的指标(目标)导向,而是强调机会导向,更关心如何设计有利的博弈局势。

⑤柔性战略强调战略的创新性

由于柔性战略是在不确定的环境下实施的,因此,企业必须不断改善和提高自身的能力。环境的超强性与不确定性,又会促使企业去不断地创新来应对超强性与不确定性的威胁,从而为自己寻求未来生存的空间。后者在企业战略中体现的是很明显的。美国战略管理学会主席、著名超强战略管理理论家陈明哲教授认为,在超强竞争的条件下,竞争优势的可保持性是暂时的,所有的竞争优势都会受到侵蚀,这种侵蚀可能来自于竞争对手的创新与模仿。战略制胜的关键是主动放弃自己原有的优势,通过创新及时创造新优势。企业要想在超强的不确定的环境中生存,重要的不是固守原有的优势,而是通过创新,主动放弃原有的优势去创造新的竞争规则、新的竞争领域,从而建立新的竞争优势。企业环境的超强性是导致企业不断创新的重要动力。创新加剧了企业生存环境的超强性的同时,环境的超强性又进一步促使企业去不断地创新。

⑥柔性战略依赖于企业的柔性系统,因而它是一个分层次的战略

柔性战略的制定和实施是一个系统工程,它要求各方面子系统的协调。柔性战略依赖于企业的柔性系统,首先,柔性战略要求有一个柔性的企业使命和管理思想,一成不变的蓝图是难以引导人们正确制定战略的。其次,柔性战略必须有柔性的组织及柔性的管理控制与之配合,以使按各种博弈规则制定的行动能迅速付诸实施并保持较低的实施成本。最后,应有先进、适用的柔性生产系统。从柔性性与制造商的生产技术选择的相关性来看,它要求企业进行生产整合和战略整合,采用柔性制造系统、并行工程等,并根据新技术为制造商所带来的机会,对产品本质及其市场形象重新进行界定,这可能会对整个企业组织发生巨大的变化。

5.4.3 战略柔性的价值

在复杂动态的环境下,一方面,竞争环境中持续发生的、不可预测的变化不仅限制了线性管理方法的应用,而且还要求公司整体战略能够做出快速的、根本性的调整;但另一方面,公司中诸如战略逻辑、战略意图(公司远景)、管理过程等要素的变化却不仅需要较长的动态反应时间,而且还存在着很大的内部因果模糊性。这样,就出现了一个矛盾:一方面,据以制定战略的信息受到因果模糊性的影响而残缺不全,短期内需要的资产很可能需要很长时间来识别、获取和配置;另一方面,经理人员又不得不制定出合理的战略计划来应对这种局面。^[63]为了解决这一矛盾,唯一的有效工具就是增强战略柔性,并用它来调节和缓冲因果模糊性所引发的、对适应性的某些限制和上面所提到的较长的动态反应时间。也就是说,保护和培育战略柔性有助于企业更轻松、更有效地应付环境的不确定性,使组织保持足够的自由行动的能力,降低组织的迷失程度。实际上,就是曾奉行波特所倡导的三种通用战略之一而获得巨大成功的企业,面临着市场的巨幅波动或内外部环境的不不断变化,也必须能够在低成本竞争、差异化竞争和集中一点竞争之间进行动态转换,而这也只能通过战略柔性来实现。由此可见战略柔性对企业竞争成败的重要价值。难怪哈里根等人指出,战略的本质就是集中、一致的投入与资源柔性之间的平衡,战略柔性是任何企业战略决策的核心。^[64]图 5.5 描述了不同水平的战略柔性与环境的不确定性之间的对应关系。

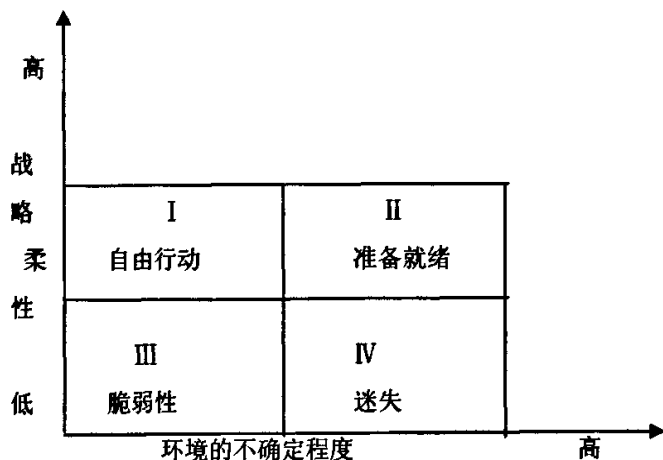


图 5.5 战略柔性环境的组合矩阵

Chart 5.5 the strategic flexibility and composition matrix of environment

其中，方格 I 表示了战略柔性相对于同一市场上的竞争对手较高，外部环境的不确定性较低的情况。在这种情况下，环境中的重要趋势相对可以预测，彼此之间的关系也比较容易理解，企业存在着影响市场的潜力，并可以在稳定的产业中享有一定程度的主导权。同时，较低的不确定性意味着采取的行动，无论是故意的、还是无意的，都不易于因遇到突然冲击而变得过时或不适当。因此，企业可以享有行动自由。但危险是，目前能够自由行动且不受外部要素制约的企业最后可能会发现：内外部环境正变得日益复杂多变，除了不断增加的不确定性以外，内部柔性的水平也一可能逐渐降低，特别是当企业过度依赖以前的成功模式时，更是如此。

方格 II 表示随着环境的不确定性逐渐增加，战略柔性也不断提高的情形。此时，这种准备就绪的状态有利于采取一系列必要的变化措施。其中，可能与日益增强的、感知外部变化的能力有关或与避免进行包含未来资源配置在内的内部投入有关。在这种情况下，战略柔性使得组织有能力应付日益增大的不确定性。但这并非意味着企业一定能够成功，它所表明的只是，通过主动行动或被动地对很难预测或分析的外部变化做出反应，柔性组织能够跟上环境发展的步伐，能够在一定程度上控制自己的命运。

方格 III 代表存在明显差别的一种情形：战略柔性的相对水平和环境的不确定性都较低。这时，组织可能会发现自己面对未来的变化显得十分脆弱。虽然过去可能在产业中占据主导地位、具有大量的市场份额和所必须的市场力，但面对外部环境的变化，昔日赖以成功的要素并不能把它们导向成功，IBM 公司的教训就是最好的例证。

方格 W 代表了最不受欢迎的一种情形:战略柔性相对较低,但环境的不确定性却较高。在这种情形下,过去的决策束缚了企业内部与外部的行动自由,任何成功只能依靠好的运气、而不是好的管理,企业只能任由外部环境的宰割而无能为力。目前,我们的社会正逐渐过渡到后福特主义时代,用大量无差异产品来满足主要市场需求的流行程度已经大打折扣,强调控制和成本节约的官僚制组织已显得与当今世界不相适宜。顾客强调的是诸如创新、产品质量或交付时间等非价格因素。这样,面临着由福特主义向后福特主义转轨时期所独有的动态环境,企业只有两种选择,要么走向迷失,要么准备就绪,而避免迷失的唯一途径就是提升战略柔性。

5.5 危机战略管理思想

5.5.1 战略管理中的危机意识

战略管理是指设计企业基本的、长期的目标,选择达到这些目标所遵循的途径,并为实现这些目标与途径而对企业重要资源进行分析。企业战略管理作为全局性、长远性的企业统盘筹划,在理论界和实践中都得到了很大的发展。“战略制胜”已成为现代企业竞争的鲜明特色。大多数企业战略管理的目的是要设计竞争性战略,使企业在所处的竞争性市场环境中找到立足点,并能有效拓展其竞争实力,以将企业更好地带入将来。这是一种积极的,注重攻势的企业战略倾向,它们提供了在竞争性市场上有效竞争的武器,这方面成功的案例不胜枚举。但这种策略在防止不需要的、不希望的或不可预料事故的发生对这些有关企业防御方面则考虑不多,大量企业对以下问题未能给予足够重视:对环境具有大规模隐性破坏力的公司经营活动;产品可能的副作用未能检测出来;产品在非正常使用情况下的脆弱性、破坏性;企业利益相关者因本位利益而做出的反应;创新方案由于人的或技术的原因而拒绝考虑最坏的情况等等,而这类事件的发生将侵蚀企业原先取得的成功,损害企业形象,有时甚至威胁到企业的生存,酿成企业危机。

据对《Fortune》500家企业的调查,有多家根本没有危机处理能力的企业认为它们对危机是免疫的,50%的CEO没有危机应付计划,97%的CEO认为自己的企业能应付任何危机。对企业防御应变能力考虑不周,会给企业在面临危机时带来灾难性影响,如国外的有英国巴林银行因职员投机失败而突然宣布破产倒闭;国内的如前几年大红大紫,最好因诉讼事件而焦头烂额的“三株”公司;在前年开始的东南亚金融危机中,大批原来表现良好的企业抵御不住突如其来的风浪而发生连锁性倒闭。^[65]这些都给企业管理人员敲响了警钟,如何在逆境中稳定阵脚、保存实力、待机而起成为管理者的重要任务。

笔者认为,鉴于战略管理与危机管理在很多方面具有相似性,因此在企业战略制定过程中,应从战略层面上结合危机管理的某些特点、方法,对风险、危机做出预防性计划,则在危机实际发生时,能有效增强企业防止危机发展或减弱其不利影响的企业防御能力。在新的流程上制定的战略将“攻守兼备”,进可把握机会、主动出击,抢占竞争优势;退可保存实力,化险为夷。

下面对战略管理、危机管理作一简要介绍,然后对二者的结合作一具体阐述,并提出其结合模型。战略管理前文有详细讨论,在此不在重复。危机的主要特征可概括为:“突如其来、不可预料、传播迅速、破坏巨大。危机管理是政府公共部门在处理天灾人祸中发展起来的,主要目的就是试图识别、预测潜在危机,预先准备各种应急计划,尽可能地阻止危机的发生、发展,并尽量将损失最小化。在企业中首先应用危机管理思想和方法的是美国从事资本金融业务的企业,如华尔街上的各大投资银行、财务证券公司等等,因为这些企业高度依赖于技术和自动化系统,资本流动迅速,一笔电子交易稍出差错就无可挽回,一个小小的扰动不加注意稍微持续几天就可能给企业带来巨额损失,甚至威胁到生存,安全性,因此可靠性是其立命之本。^[66]在处理危机中建立危机管理流程,如图 5.6 所示。

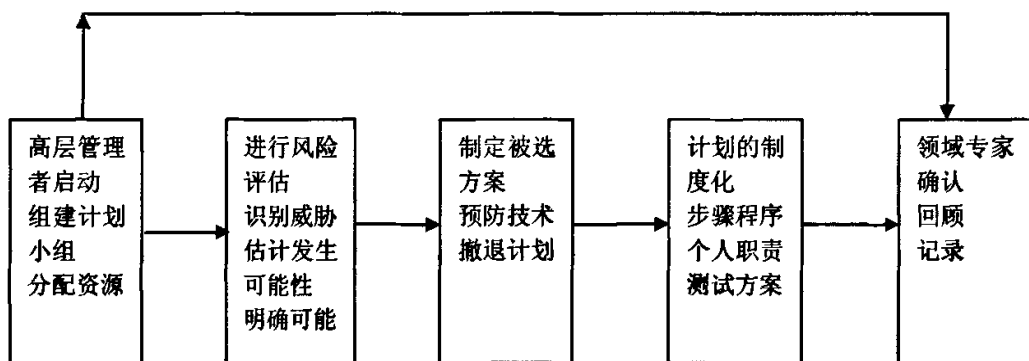


图 5.6 危机管理流程简图

Chart 5.6 the process chart of dangerous management

为方便研究,该流程亦可相应划分为三个阶段:

①制定阶段。

企业以管理者和管理顾问对危机管理计划责无旁贷,他们负责启动、总揽并控制这一流程。通过组建一个由各部门人员参加的智囊团,赋予其足够的资源、权力以制订、实施该计划。该智囊团首先对企业潜在的各种风险,如天灾(地震、洪水)、人祸(对数据、软件的蓄意破坏)、技术故障(电力能源或通讯故障等)进行分析,估计其发生的可能性和对企业经营的影响;在此基础上,针对各类威胁,制订出多个紧急处理备选方案。

②实施阶段。

将危机处理计划以制度的形式固定下来,对职工进行危机培训,明确个人职责,必要时可采取模拟演练。

③评价阶段。

所有的处理计划和模拟演练结果都应得到高级管理人员和领域专家的审查、确认,并据此反馈调整以前的各步骤。^{[67][68]}

一般企业可能面临的危机有:经营危机、信誉危机、财务危机、突发性危机等,引起这些危机的原因大致为决策失误、企业素质低下、公共关系失误、经营机制不健全、国家体制政策因素以及不可抗力等。对于一般的财务危机、信誉危机,企业经营管理人员多有相应的处理计划,目前看来,这类处理计划尚存在着以下不足:

1)只考虑了少数几种可能发生的危机事件,并且认为危机将循着预定轨道发展。

2)对企业经营基础、应付危机能力盲目自信。随着经济一体化的加深,企业活动与政策、国际关系、宏观经济环境、社会大众情绪的关系日趋紧密,这些因素的变动对企业的存在不再是渐进式、缓慢演化的;大量采用高新技术在提高生产率的同时,亦使企业高度依赖于能源、通讯等基础设施建设,增加了企业的脆弱性;高新技术在产品或服务中的应用给其带来质的飞跃的同时,也隐含着更大的破坏力;现代通信、传媒的发达使危机传播迅速而难以控制。

3)将危机计划置于日常的经营管理中,未能将其提高到企业战略这一高度上来考虑、规划,制定战略时重攻不重守。

4)企业管理人员由于个人情结,不愿或不能正确处理对潜在危机的感觉,有意无意地拒绝考虑可能出现的危机情况。如日本八佰伴公司无视危机信号,盲目扩张,战线过长导致破产一事在很大程度上与董事长的一意孤行有关。东南亚金融危机使企业认识到危机管理的重要性,理论界和实业界对此展开了热烈讨论,目前大多注重于如何事后补救、消除影响等“亡羊补牢”措施,笔者认为这是远远不够的,应充分认识到危机管理的战略本质,将其上升到企业战略的高度,作为与企业生死攸关的一件大事来抓。

企业战略管理需要吸收危机管理的特点、方法以加强企业的防御能力:将危机管理纳入战略管理流程中,从战略高度来规划、实施,才能保证危机管理的效果得以充分发挥。两者在以下方面的相似使它们的结合实施完全有可能。^[69]

1)对企业所处环境的关注。战略管理强调企业应根据所处的商业环境制定、调整策略,采取的是由外向内的观点:危机管理则更进一步,不仅考虑环境中的潜在威胁,而且考虑企业行为对环境的影响,如美国石油公司在中东的经营活动很大

程度上受政治气候的影响，同样其在做出决策时不得不考虑对政府政策的影响，它所采取的是双向的观点。

2)高层管理人员的介入。战略管理是企业高层管理人员的主要职责;据 Pauchant 和 Michoff 研究发现，危机的发生、对危机的准备程度以及危机管理的绩效在很大程度上受制于高层管理人员的基本信念和行为准则。^[70]

3)对多个利益相关者的综合考虑。管理人员应能将企业各个不同的利益相关者(股东、雇员、供应商、顾客、银行家、政府等)的相互矛盾的要求或需求加以平衡，由于所处的立场、角度不同，这些利益相关者在评价管理活动时持有不同的标准，这大大增加了战略管理工作的复杂性;危机管理则将利益相关者的范围扩大了，将生态学家、外国政府甚至恐怖分子(如世贸中心爆炸案)等都纳入危机管理的范畴。

5.5.2 危机战略管理模型的构造

战略管理与危机管理的结合可以有多种方式，在前面提到的战略管理、危机管理各自流程的基础上，笔者提出它们在企业中结合进行的一种方式。企业危机防范机制主要由两部分组成：战略性预防系统与战术性预警系统。其基本构造如下图 5.7 所示。^[71]

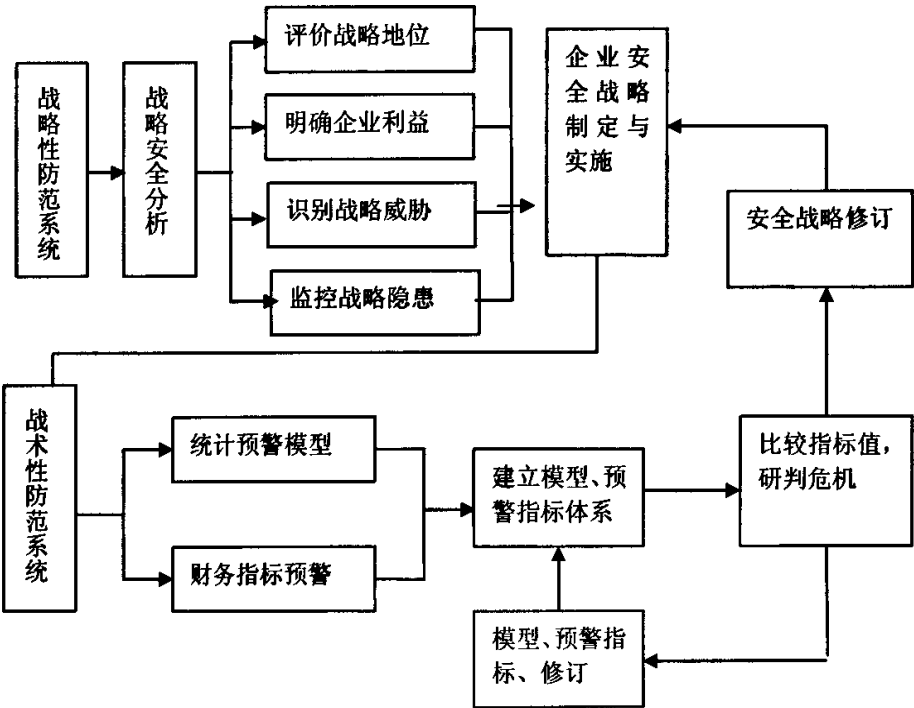


图 5.7 企业危机战略管理模型图

Chart 5.7 the management model chart about danger strategy of enterprise

①战略性防范系统

企业性预防的目标是消除来自企业内外,影响企业生存、发展的各类战略威胁和隐患,监测企业运营的异常波动,避免企业陷入战略困境和战略性危机。战略性预防由两部分工作组成:

1) 企业战略安全分析

企业战略安全分析的基本任务为:利用企业战略安全分析模型,分析评价企业的战略地位;明确企业的根本利益,特别是与企业竞争、安全相关的核心利益;识别、判定影响企业安全利益的内外威胁和隐患;确定并监控破坏企业运营安全稳定的短期、中期(3-5年)因素。如同人类重大疾病发病之前会出现一些病理症状一样,在企业战略性危机的酝酿发生过程中,也必定会有一定的信号和征兆表现出来。在进行企业战略安全分析时,要求分析者结合企业战略性危机爆发前通常出现的一般性危机征兆,对本企业运营过程中出现的异常现象进行综合性的分析判断,查清问题的根源,及时识别企业潜在的战略安全隐患。

2) 制定和实施企业安全战略

这一步骤的作用在于,通过制定企业安全战略和具体实施政策,进行制度化的改革和建立必要的机制,消除企业战略性危机的诱因和破坏企业运营稳定的因素,避免危机的发生,提高企业危机反应能力和综合实力。^[72]企业安全战略应通过一系列的具体措施来实现,包括:环境变化与竞争对手的研究与评估;目标市场容量与结构变化的评估与预测;关键资源储备与优化配置;关键能力(如核心技术、市场营销等)的强化与提高;企业文化的更新与变革;企业领导体制的优化与完善;建立危机防范和预警机制。需要指出的是,这些措施的目的不是在短期内改善销售收入、利润、市场份额等技术层面的业绩表现,而是着眼于在一个较长时段内改善企业与外部关系、拓展市场空间、增强企业竞争力、凝聚力和抗风险能力、提高适应外部环境变化能力、健全完善危机防范机制,从而在根本上实现企业的持续、健康发展。企业安全战略如果只把眼光盯在短期业绩的改善上,必然对企业的运营安全和持续发展造成严重的损害。

②战术性预警系统

除少数特定情况(如突发性自然灾害)外,企业全局性、根本性的危机往往是企业内外各种战略威胁、隐患长期积累、酝酿的结果。在企业危机的发生、酝酿过程中,企业运营的逐步恶化,必然会在财务绩效上有所表现,这为我们建立以财务指标为基础的危机预警机制,跟踪、研究潜在危机的酝酿、发展情况,及早发现、控制战略性危机的发生提供了可能。

战术性危机预警是企业战略性危机防范的重要辅助手段,其基本思想是:采取定量研究与定性分析相结合的方法,建立反应企业战略安全状况的财务指标预

警体系或统计预警模型,对危机发生的可能性进行综合性的分析和研判,目的是在战略略性危机最初形成阶段对其予以发现和确认。^[73]

不难看出,战略性安全防范与战术性危机预警在基本思路存在明显差异。前者着眼点在于危机的预防,类似某种“免疫”系统,而后者则是在处于危机的形成酝酿阶段后,对危机发生过程的识别和监测,实际上是一个“早期诊断”系统。依照所采用预警方法的不同,战术性危机预警系统可分为两种类型:财务指标预警系统与统计模型预警。

1) 财务指标预警^[74]

财务指标预警系统的基本原理是:选择若干财务指标,确定相应指标的预警阈值,以企业运营实际的财务指标与相应预警指标的阈值进行比较,从而判定企业的营运安全状况。

目前,国内外理论界在财务指标预警体系研究方面成果较多,且在实践中证明了财务指标预警系统的有效性。限于篇幅,本文不在这方面具体展开,只就财务指标预警系统构建和应用中的几个重要的问题,谈一些自己的观点。

建立财务指标预警系统的关键是选择预警指标,一般而言,为了使指标体系能够有效地对企业战略性危机进行预警,选取指标应遵循以下三个基本原则:**a.** 指标的经济和预警意义明确;**b.** 指标能够真实、敏感的反映企业运营危机的一个方面;**c.** 指标跨越的时间较长,能够反应企业危机的形成和发展过程。

通过对国内外财务危机预警系统的比较研究,我们给出的企业财务指标预警体系如表 5.1。我们同时认为,国内一些学者的财务预警指标体系的实际预警效果并不理想。其中原因,除了未能严格遵循上述基本原则外,最主要的是陷入了选择预警指标的三个误区:

a. 重视同步指标,忽视先行指标。根据指标警告与危机暴发时间的先后,可以把指标分为先行指标、同步指标与滞后指标。所谓先行指标是指变动领先于企业危机爆发的指标,如市场容量、竞争对手、替代产品数量等等;同步指标是指指标值与企业战略性危机爆发同步的那些指标,如销售收入增长率、市场占有率等;所谓滞后指标是指指标值变动落后于企业危机爆发的指标,如:销售利润率等。显然,对危机预警来说,先行指标的预警意义更为突出,相应的,在建立营运指标预警体系时,如果只重视和选择同步指标而忽视先行指标,势必会影响系统的预警效果。^[75]

b. 重视总量指标,忽视结构指标。在反应企业战略安全的营运指标中,既有总量方面的指标,也有结构方面的指标。尽管总量指标很重要,但如果相关指标

无法实现结构方面的优化和均衡,企业要想保持稳定成长是不可能的。具体一个企业,可能该企业销售额很大,但真正高附加值的创新产品比例很小,或者

一个企业资产规模庞大，而呆坏帐比例极高，企业短期偿债能力几乎完全丧失，这样的企业其运营安全是无法保障的。受长期计划经济的影响，在目前国内财务预警研究中，重视总量、忽视结构的情况较为普遍，在一定程度上影响和削弱了预警系统的科学性和实用性。

c. 重视绝对指标，忽视比较指标。数量指标可以分为绝对数量指标和比较数量指标。战略威胁的形成和发展，在很多情况下，并不一定取决于企业某些绝对指标的变化，而是与该指标不同时间或者竞争对手同一指标的相对比较地位有关，如主营业务利润率、市场占有率是典型的绝对数量指标，较高的市场占有率并不意味着企业可以高枕无忧，如果与过去数年、数月相比，企业市场占有率的增长速度大幅下降，或者自己的市场份额虽然增长，但增幅大大落后于主要竞争对手，就说明企业的战略威胁已经迫近了。因此，在企业战略性危机预警中，比较数量指标比绝对数量更为重要。

表 5.1 财务危机预警指标体系
Table 5.1 alarming index system of asset danger.

盈利能力	净资产收益率
	主营业务利润率
偿债能力	流动比率
	资产负债率
	长短期负债比例
	速动比率
现金流量	现金流入量与负债总额比率
	到期债务清偿率
营运效率	应收帐款周转率
	短期投资跌价比例
资产质量	应收帐款坏帐比例
	短期投资跌价比例
	长期投资减值比例
	存货减值比例
成长性	主营业务增长率
	主营业务利润增长率
	净资产收益率增长率
	股东权益增长率
	总资产增长率

一般来说,在短期预警和危机临界预警中,财务指标具有较高的准确度和可靠性。但是,与所有数量指标一样,财务指标预警有其明显的局限,在实际工作中,对财务指标预警的作用不可过高估计:

a. 财务指标滞后于战略性危机的形成。财务指标虽然可能先行或同步于企业战略性危机的全面爆发,但是任何财务指标很难做到与战略性危机的形成过程同步。财务指标的滞后分为统计滞后和惯性滞后两类。^[30]所谓统计滞后,是指因财务指标的统计、获取过程耗费时间而造成财务指标滞后于危机的实际形成和发展过程;所谓惯性滞后,是指因企业发展过程的一种惯性,造成企业战略性危机已经在形成酝酿,而财务指标因增长惯性,仍会保持一段时间的增长,而无法对危机的形成做出及时的反应。无论哪种形式的滞后,其后果都是造成财务指标不能正确的反应危机的实际形成和发展过程,显然,这会大大削弱数量预警指标的可靠性。

b. 财务指标并不完全客观。有些财务指标对企业发展战略态势的影响是非线性的,这种指标过高或过低,都意味着企业战略威胁的加大,比如资产负债率过高对企业偿债能力构成影响,如果企业资产负债率过低,则说明对企业外部资源利用不利,一旦企业内部资金供给出现障碍,同样会对企业的运营稳定造成威胁。因此,单纯根据某些财务指标的高低,无法对企业危机进行准确的预警。

c. 财务指标具有行业约束。不同行业的财务指标具有明显的行业特征,无法用一套预警指标对所有行业进行战略安全分析。即使在同一行业内部,由于企业战略地位更多受到市场比较地位的影响,根据企业绝对财务指标的变化,也无法对战略性危机是否发生做出准确判断。

d. 财务指标难以对企业领导者素质、企业战略、企业文化等决定企业未来的战略要素,做出科学、准确的量化,因而很难根据数量指标,判断危机的发展趋势和走向。

2)统计模型预警

统计模型预警的基础也是财务指标,其基本原理是:选择与危机发生密切相关的若干财务指标建立数理统计模型,对正常企业的上述财务指标进行数理统计分析,确定企业的健康指数阈值,并以之与失败企业的健康指数进行比较,从而确定企业危机发生的可能性。

目前学术界在企业预警模型研究中,绝大多数采用多元判别分析方法,另外还有洛吉特(Logit)方法、费歇(Fisher)方法和普罗比特(Probit)方法。根据我国学者(高培业、张道奎,2000)的研究,在同种财务指标下建立的几种判别模型,贝叶斯线性判别函数同时优于贝叶斯非线性函数和费歇线性判别函数。Logit模型判别效果由于模型判别效果由于Probit模型判别效果,在采用Jackknife技术估计误判率时,绝大多数贝叶斯线性判别函数优于Logit模型的结果,且Logit模

型比贝叶斯线性判别函数更依赖于训练样本，在实际运用中也表现出更多的波动性。

通过比较变量组合情况的最低误判率，结合判别函数的经济和财务意义并考虑理论的合理性和应用的简捷性，国内学者认为，由四个不同的有效财务比率组成的贝叶斯线性判别函数模型能够包含企业失败与否的足够的信息。由此确定中国企业失败判别模型为：^[76]

$$Z_1 = 1.15 + 1.01AX_2 + 5.97AX_3 + 1.46AX_5 - 5.17X_1 \quad (I)$$

$$Z_2 = -2.03 + 7.03AX_1 + 2.13AX_2 + 5.86AX_3 + 0.28AX_5 \quad (II)$$

其中：AX₁=营运资本/总资产（反应企业抗短期风险能力）

AX₂=留存收益/总资产（反应企业经营时间长短和以往的股利政策）

AX₃=息税前收益/总资产（反应企业资产的创利能力）

AX₅=销售收入/总资产（资产周转率，反应企业的活动和管理能力）

X₁=总负债/总资产（财务杠杆比率）

Z₁、Z₂分别为制造企业和非制造企业健康指数。

判别规则：模型（I）或（II）的阈值为0。即若样本企业的Z₁或Z₂值大于0，则判定该样本企业为非失败企业；否则判定为失败企业。

企业失败模型目前已经广泛应用于银行信贷管理、债券评级、投资评估、企业绩效评估等方面，但在用于企业危机预警时，需要注意以下三点：^[77]

a. 企业失败与企业战略性危机的概念有所不同。按照国内外学术界的一般观点，企业失败集中表现为企业财务失败，以违约、丧失偿付能力或企业破产为显著特征和具体表现形式。而企业战略性危机除了在财务上的特征外，其基本特征为企业竞争力、竞争优势削弱和丧失，企业破产倒闭是企业战略性危机的最高形式。显然，两个概念在内涵和外延上均有所差异。

b. 企业失败模型的Z值是由数个财务指标共同构建的综合指标，这个指标与所有其他财务指标一样，无法全面反应未来企业外部环境、市场变化以及企业领导人战略决策对企业营运的影响。因而，从功能上说，在某些情况下（如外部环境变化和领导人因素影响），企业失败模型可能无法正确的进行预警。

c. 企业失败模型建立在财务指标基础之上，其作用主要在于“预警”，对于危机的防范，这一模型意义不大。因此，对于通过预警模型发现可能存在运营安全隐患的企业，必须结合对企业经营状况的调查分析，对具体安全隐患做出正确判断，并采取相应的防范和补救措施。

5.6 产业创新战略—跳出“周期律”的企业持续发展战略

我们知道，每一次经济周期都会催生技术革命和产业创新。特别是在经济衰

退和紧缩期,企业间的并购、重组加剧,企业的创新也加剧。根据企业能力理论的分析,企业创新可分为技术创新、管理创新、市场创新和组织制度创新等,企业创新能力的最高层次是产业创新,长寿公司一般拥有较强的产业创新能力。^[78]可以说,产业创新能力是企业创新能力的系统集成,只有拥有了产业创新能力,企业才能摆脱经济周期和产业生命周期的束缚,具有真正的可持续成长的能力。我国许多公司并不是没有创新能力,但它们主要是缺乏产业创新能力,一旦经济进入紧缩阶段或者产业衰退时,它们也就随之衰退了。如康佳、长虹、科龙、新大洲等公司可以说在技术创新、管理创新和市场创新方面的能力是很强的,甚至比跨国公司毫不逊色,但它们的致命弱点就是缺乏产业创新能力,摆脱不了产业生命周期的束缚,一旦产业衰退,它们也就无能为力了。

5.6.1 专业化企业的产业创新

由于专业化企业大多只涉及到一个产业,所以受到经济周期和产业生命周期的影响较大。产业生命周期一般包括创业期、成长期、稳定期、衰退期。不同的产业这四个期的时间长短不同,特征不同。如果我们按照产业或产品的生命周期的时间长短,不同表现等变量来做一产业谱的话,我们可以发现,在产业谱的一端是产品生命周期短,产品革新快的产业(如:计算机产业);在产业谱的另一端是产品或服务的生命周期长,产品变化少的产业(如:原料,钢铁,房地产,零售业等基础产业)。这两种产业的不同特征决定了它们的产业创新路径的不同。前者重在产品和技术的创新;后者重在工艺或服务方式的创新。经济周期对技术创新的推动都对两种产业有着影响。

专业化企业的产业创新的难点在于如何战胜或渡过衰退期或者使产业生命周期再次循环,从而延长产业和企业的寿命。因此产业创新对衰退产业中企业的生存显得尤为重要,它是公司可持续发展的根本路径。首先,衰退产业的根本特征是需求下降导致能力过剩和过度竞争,传统的企业战略只能治标而难以治本,只有产业创新才是克服衰退的根本战略,而以产业创新为核心的企业战略是使企业顺利地衰退产业蜕变到新兴产业,使企业在充分利用其原有资源的前提下向新兴产业过渡,而避免进入已趋成熟的产业中,避免再度陷入衰退之列。其次,衰退产业中的企业普遍有危机感,具备了产业创新的动力。因为到了产业的衰退期,企业前途未卜,从高层管理到普通员工都有一定程度的危机感,对战略创新有较大的认同度。再次,产业从成熟向衰退的转变过程中,虽然缺乏产业的长期吸引力,但具有较高的现金流入,这样就为企业从事产业创新、进行战略性转移提供了资金保证。如电子商业是传统商业的替代产业,但电子商业在初期投资巨大,而且有较强的产业性亏损,传统商业尽管已沦为衰退产业,但仍然有丰厚的

利润,传统商业企业开辟电子商务的产业创新模式为衰退产业战略性转移提供了典范。

专业化企业的产业创新失败的例子不少,失败的原因也很多,但产业创新战略失误是首要的。产业创新战略包括三点^[79]

①竞争规则创新。

企业设法从根本上改变其游戏规则,打破现有的竞争格局,从而在这个产业中走出阴影,成为产业新的领先者。在当今的高科技产业中,技术更新越来越快,产品的生命周期也越来越短,谁掌握了最新技术并将其运用到产业中,谁就是竞争规则的制定者,就将成为产业新的领先者。近年来在高科技产业中的技术标准之争就是最好的例子。

②重新划分产业界限。

随着技术革命和需求变化的加速发展,产业之间的界限越来越模糊,在一些衰退产业解体并演化出新兴产业的同时,又出现了不同产业的汇聚或融合现象,如日益衰退的传统家电制造业与信息产业等融合制造出新的信息家电产业。

③创造全新产业或产业转型。

通过对技术和需求的前瞻式思考,为顾客创造全新的产品或服务,从而创造一个全新的产业。历史上可以发现许多成功创新转型的例子,如全球通讯行业的龙头企业诺基亚在80年代以前一直处于衰退严重的林业和造纸业,90年代初期开始产业创新进入通讯行业,并成为通讯行业的创新者和领导者。从这些成功的案例我们可以看出,产业创新如果抓住了经济周期中出现的新机遇,将取得非常好的效果。现在的新技术,新工艺加上信息技术使传统产业又重新“焕发青春”。^{[80][81]}

5.6.2 多元化企业的产业创新

专业化企业做到一定程度,大多会走多元化道路。多元化可以实现企业的范围经济,分散经营风险,增强竞争能力,使企业实现可持续发展。国际上大多数长寿命公司都是多元化企业。多元化企业的产业创新的关键在于如何实现产业间的整合和优势互补,从而发挥整体的竞争优势。麦肯锡咨询公司的大量实证研究得出结论认为,产业梯队是企业持续成长的关键措施,企业必须持续不断地开展业务增长的各种活动。只有保证了业务发展的连续性,才可使企业在现有业务衰退的情况下,仍然保持有增长的动力。这些结论对于我国企业如何搞多元化,提高多元化成功的几率尤为重要。^[82]

所谓产业梯队又称为增长的“三层面”。即企业必须同时建立三个层面的产业:在第一层面发展和保有核心业务,在第二层面建立新业务,在第三层面选择企业长远发展的新生业务。^[83]这三个层面的企业活动必须同时并举,而不是按时间先

后顺序递延。所有有生命力的公司的共同特点是,它们能够源源不断地建立新业务(产业)。它们能够从内部革新其核心业务,而同时又开创新业务。企业长寿的秘诀在于:保持新旧更替的管道畅通,一旦核心产业进入成熟或出现衰退势头便不失时机地以新替旧,这是企业对付产业衰退的基本方法。从产业生命周期来看,一般属于成熟产业或衰退产业,它们常常还有一些增长潜能,但最终会衰落下去。没有成功的第一层面产业的支持,二、三层面的产业很可能停滞乃至死亡。许多企业在产业创新上碰壁,也正是由于缺乏有盈利能力的第一层面产业的支撑,缺乏现金流的支撑,如大批新建网络企业纷纷倒闭正是这个原因。在产业创新中,第三层面种子项目常常会出现“有心种花花不开,无心插柳柳成荫”的情形。

5.7 企业信息化战略——知识经济时代的必然选择

当今时代的两个显著特点:世界经济一体化,以计算机为代表的信息技术的快速发展。这两大变化对企业环境产生了很大的冲击。随着 IT 时代的到来,IT 技术,尤其是网络技术和电子商务的发展,使得世界经济一体化的进程加快,使企业经营行为电子化的趋势日益明显。这一方面会给企业带来了新的挑战:企业环境复杂性与动态性特征日益全球化,资源配置的全球化,套用现代时髦的话就是:国际竞争国内化,国内竞争国际化。这些使得供货期缩短和生产系统的柔性面临着更大的压力,迫使企业行为要表现出对环境的快速反应与适时适应性特征。另一方面又给企业带来新的发展机遇,如果企业能够很好的利用信息技术,促进企业管理,加快产业创新和管理变革,就能获得竞争优势,取得大的发展。如果说,20 世纪 80 年代企业致胜的法宝是质量,90 年代则是企业流程重组,21 世纪则是企业对环境和市场变化的反应速度。如何达到快速反应,靠传统的方法显然不行,企业只有进行信息化建设,才可能达到目的。同时,企业也只有进行信息化建设,进行高效快速的信息处理,才能尽可能地减少或消除信息的不完全性,减少经济周期中不确定性对企业发展的不利影响。^[83]

企业信息化建设迫切需要好的战略来指导和实施。企业信息化在当今是一个热门话题,现在实施的也比较多。但是失败的概率特别高。成功的一般只有三到四成。失败的原因很多,但绝大多数不是败在信息技术上,而是败在管理变革上,在人的问题上。这与缺少好的管理变革战略密切相关。

5.7.1. 业务战略导出 IT 战略

无论是何种 IT 管理的方法论,从业务导出 IT 战略都是非常重要的一个环节。企业业务战略与 IT 战略保持一致,也就是所谓的业务战略与 IT 战略的集成,是 IT 管理中的非常重要的问题。

“竞争趋同”正成为信息时代不容忽视的现象,企业保持差异性的努力变得越来越力不从心了。而在某种程度上,IT 也是这样一种导致“竞争趋同”的一种力量。所以,IT 作为一种助推、促进技术性的要素,它必须融入企业的整体战略中,为其提供服务,并保持目标的一致性。

IT 战略是指导性的远景陈述和广泛而详细的规则,为运作和战略决策提供分析框架。IT 战略应该与业务目标和战略紧密联系,它可以视为企业核心。IT 战略的四种驱动力是:业务战略;组织文化;IT 产业和遗留性应用。这其中以业务战略尤为值得关注。业务战略产生相应的业务体系,而 IT 战略则导出信息系统体系。但只有从企业的业务战略出发,才能真正建立起有效服务与业务战略和业务体系的企业 IT 战略。^{[84][85]}

5.7.2 IT 战略与竞争战略的比较分析

综上所述,IT 战略在下述方面会对竞争战略有所发展:

①相对于竞争战略过分强调未来性特征,IT 战略能使得企业对市场环境变化的快速反应与适时适应能力大大加强。

②相对于竞争战略的实施过程主要以人事结构作为组织基础,IT 战略强调人、组织和信息技术的作用,以信息化这样的系统性支持工具和技术逻辑体系作为支持,就可充分保证企业战略过程的稳定性和科学规范性。

③竞争战略中的结构学派、能力学派和资源学派所依据的基础理论不同(如结构学派主要以经济学作为理论依据,能力学派则以组织行为学为理论基础),整合时将面临一种异构性障碍,系统性较差,IT 战略以系统理论为基础,根源于企业系统的结构—功能—环境关系,因此也就能在充分发挥企业能力的前提下支持企业的战略行为,具有极强的系统特征。

④相对于竞争战略最大化利润的单纯经济目标 IT 战略在经济目标之外,表现出了一定的社会与自然生态目标,这主要体现在:一方面,信息在生产和加工过程中,通过信息流和物流控制的高精确性,大大节约了资源的消耗和污染的产生与排放,具有了一定的企业生态意义,另一方面,随着国际互连网和电子商务的发展,ITS 具有功能扩展的可能性,随着 IT 战略由企业内部价值链向外部产业供应链、甚至全球供应链扩展,就能够大大提高社会资源的配置精度与效率,从而具有一定的社会与自然生态意义。尽管 IT 战略同竞争战略在特征与功能等方面具有许多不同之处,且具有对后者发展的性质,但由于其主要是从竞争战略中导出,故在按照经济价值链来展开战略过程这一点上,与竞争战略并无差异。

5.7.3 信息技术在企业战略中的作用

企业发展战略的根本出发点是抓住机遇,强化企业的竞争优势,以使企业在未来的市场竞争中取得相对优势,促使企业的发展。如果从竞争要素来看,企业的战略无非要从质量、速度、成本和服务(即 QTCS)这几方面作为着眼点,集中企业资源来强化一方面或几个方面的竞争能力。^[86]从而制定企业的质量战略、速度战略、成本战略、服务战略等等。不管企业采用何种战略,信息技术都可以充当催化器、驱动器或是使能器的角色。例如,对于高技术企业来讲,缩短产品上市时间已成为竞争的首要问题,最有效的方法就是利用信息技术重组设计开发流程,实施协同工作和并行工程,从而缩短产品从市场调研到制造、上市的时间。因此,信息战略在企业的诸种战略中,应当处于支撑战略的位置。

5.8 小结

本章主要讨论了我国企业制定展开的关键因素,从市场细分、顾客价值分析、核心竞争力的构造、信息化战略、企业柔性、危机战略管理几个方面分析了影响企业战略的因素,但现实中的企业制定恰当的企业战略所要考虑的因素远远不仅是这几方面。

本文只是从影响外部环境的市场、客户两个方面进行了分析。市场细分和客户价值分析有助于帮助企业挖掘市场潜力,区分客户偏好,避开一部分竞争者,使企业因为满足消费者的偏好而获得有利的竞争地位和较高的利润。企业核心能力是企业获得竞争优势的最重要的方面。市场细分和客户价值的分析就是为了使企业提供给客户的产品和服务有区别于其他。核心竞争力就是要其他的企业无法迅速通过模仿来获得企业独特的盈利能力。

危机战略管理在我国企业的应用比较少,企业在制定战略时,多没有考虑遇到风险该怎样排除,该采取什么样的策略去把损失降低到最低。我国企业的战略大多是制定目标,然后在战略失误的时候进行纠偏,但这时企业的损失已经发生。如果能提前做出一整套的流程来预防将对企业战略的实施带来很大的帮助。

企业柔性、信息化和创新可以保障企业可持续性获得竞争上的优势,使企业获得长久的发展。

本文只是选取了认为是较为重要的几个方面来进行论述,其他如企业财务状况、企业人力资源状况、企业文化、组织结构和产权等等都没有进行分析。

第六章 战略模型的构建

上一章我们主要研究了我国企业在实行战略管理的时候应注意的关键要素。在分析了这些关键因素之后，本章着重研究我国企业竞争战略建设的思路。

6.1 我国企业战略制定流程

我国企业进行战略制定的流程图如图 6.1。下面对该图加以说明。

①市场细分和顾客价值分析

企业在进行战略的制定时，首先要进行市场细分和客户价值分析。现在的市场处于买方市场，只有满足了客户的价值，企业的产品才能受到关注。即使你的产品再好，如果顾客不需要，那也是没有市场的，所以制定战略的第一步就是要进行市场分析和客户价值分析。详尽的了解顾客的内在偏好，从中找出顾客需要但被竞争对手忽略的地方入手，寻找适合自己企业能力的差异性。

②市场的生命周期

我们知道，企业制定战略就是为了获得持续的发展能力。对市场上该产品的生命周期分析是很有必要的。如果该产品已经处于成熟期或者衰退期，那么此时的进入将会处于一种极大的危险中。无论企业怎样努力，都不可能避免这种产品的消亡。企业此时也有可能获得利润，但很可能只是短期的利润，对企业长期战略是有害的。

③企业内部能力分析

对内部能力的分析包括技术能力、组织文化、组织制度和产权等的分析，在对市场进行细分和顾客的价值做以分析后，企业知道了顾客的价值取向，但是企业是否能实现这种顾客的价值就要看企业的综合能力了。如果以企业的能力还不能满足顾客的价值，可以考虑战略联盟，同其他企业组成优势互补的战略同盟，增强在行业的竞争力，来竞争市场。如果还是不能实现顾客的价值，那么就要回过头去重新对市场细分，顾客价值分析，来找出适合自己企业发展的道路。

④目标制定

企业战略目标的制定是对市场的细分、顾客价值取向的分析后结合自己企业的各方面的综合实力得出的。在制定企业战略目标时，要注意不要太空洞，一定要符合实际，这样可以调动企业员工的积极性。

⑤战略评价与纠偏

企业在实行战略时，不是指战略是一成不变的，战略应该是一个动态变化的，在企业实施的时候不断进行维护和修改。当发现战略的实施与原来设想的发生偏

差时，一定要找出具体原因，避免企业出现更大的风险。

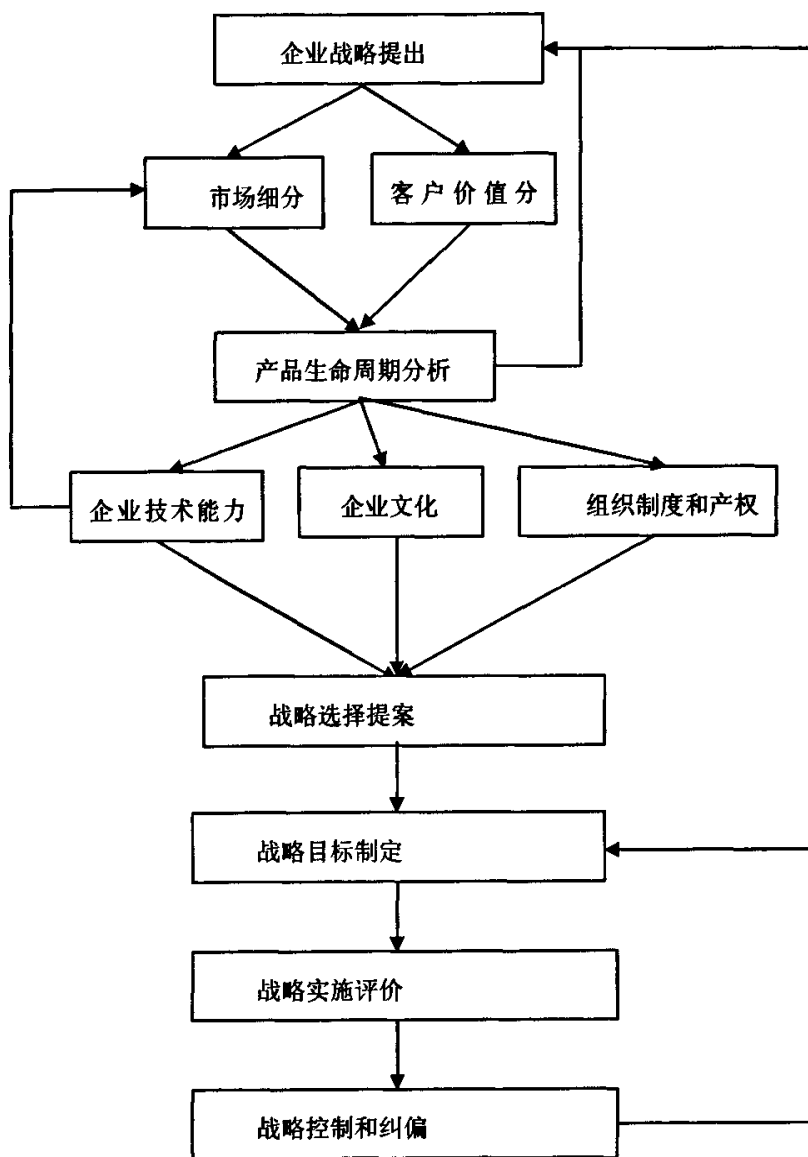


图 6.1 我国企业战略模型构建流程图

Chart 6.1 processing chart of our country's enterprise

6.2 战略的实施评价

企业在制定好自己的战略后，要不断的在实践中评价与修正自己的战略，这就设计到战略实施的评估。战略评估的过程可以分为三个步骤，如图 6.2 所示，首先是审视战略基础，然后度量企业绩效，最后采取纠偏措施

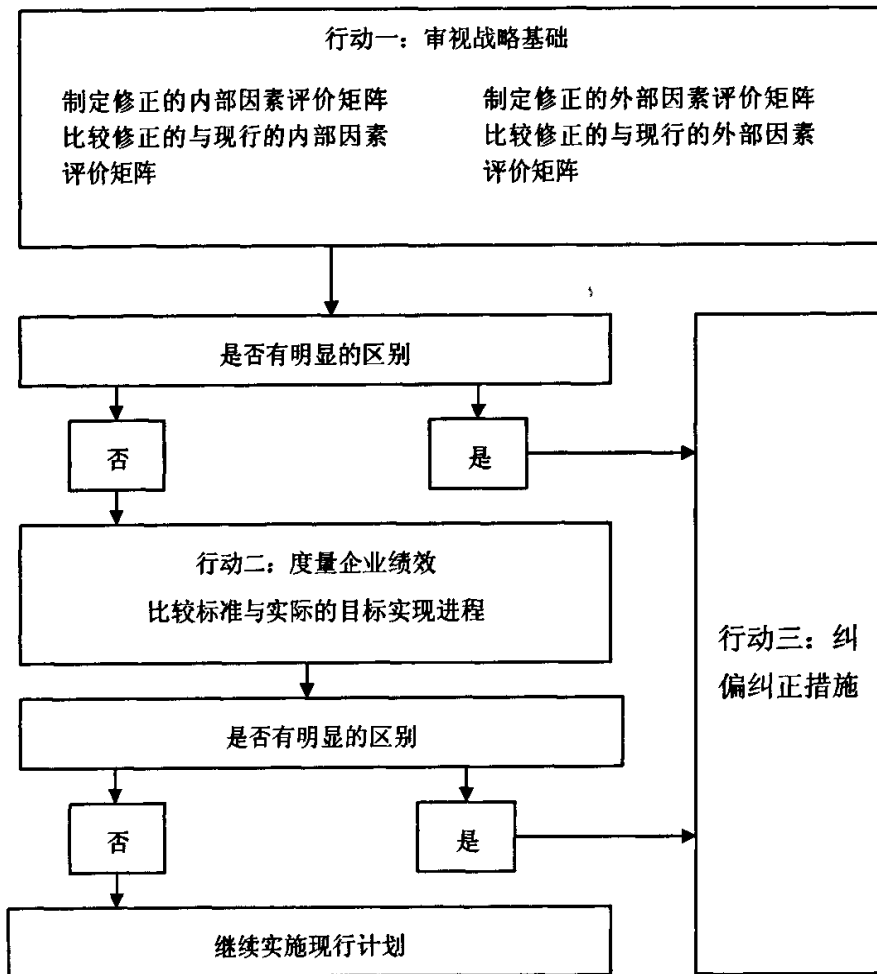


图 6.2 战略评审框架

Chart 6.2 strategic assessing model

①审视战略基础

战略基础是战略赖以形成的前提，是战略制定的依据。战略基础发生改变，那就意味着战略必须发生改变。战略基础包括外部环境和内部条件两个部分，要审视战略基础就必须从这两个方面入手。可以用建立修正的外部因素评价矩阵和内部因素评价矩阵的方法来检查。修正的内部因素评价矩阵应侧重于企业在管理、营销、财务、生产、研究开发及计算机信息系统等方面的优势和劣势的变化。修正的外部因素评价矩阵则应表明企业战略如何对关键机会和威胁做出反应。

这一分析要着手从以下几方面来考察：

- 企业是否形成了核心竞争力？
- 现行战略是否充分利用了内部优势？这些优势是否还存在？

- 企业是否增加了新的内部优势?
- 企业内部劣势是否仍然存在? 是否出现了其他的内部机会?
- 原来的外部威胁是否消除? 是否增加了其他的威胁?
- 企业的资源可以继续支持企业战略的执行么?
- 现行战略是削弱了企业的竞争地位还是强化了企业的竞争地位?

②度量企业绩效

另一项重要的战略评价活动是度量企业绩效, 这一活动包括从财务角度和非财务角度对企业进行衡量, 将预测结果与实际结果进行比较。研究战略实施实际进程对战略计划的偏离, 用于确定是否继续执行现行战略或进行战略调整和变革。

1) 绩效评估的财务指标

财务绩效评估是企业战略评估的重要组成部分, 企业战略实施的效果可以通过财务数据表现出来, 财务绩效主要评估如下四个方面: (表 6.1)

表 6.1 财务绩效评估指标

Table 6.1 assessing index of asset effect

评估指标	说明
现金流量	企业应监控现金流, 以确保企业从经营中创造充分的现金去满足可预见的负债。测定现金流量能力的一个指标是企业在一期间赚取的自由现金流量的金额。自由现金流量是指扣除税收、必要的资本性支出和营运资本增加后, 能够支付给所有的清偿权者的现金流量
利润	利润代表了企业创新创造的财富, 利润越多则说明企业的财富增加得越多, 因而是企业财务绩效评估最常用的指标
成本	大多数企业的财务计划都有费用预算和产品或服务计划成本。绩效评估的一般方法是看其实际成本比预算成本高还是低, 来判断成本是否失控
企业价值	股东创办企业的目的是扩大财富, 实现企业价值最大化就是股东财富最大化。如果企业有股票在股票交易所交易, 财务绩效也可以以对股东的回报来评估, 它包括给股东支付的股利和股票每股价格的上涨或下跌。

评估时把这些财务比率进行三种关键性比较: 将公司不同时期的业绩进行比较; 将公司的业绩和竞争者业绩进行比较; 将公司不同时期的业绩与产业平均水平进行比较。看企业的战略实施是否恰当。

2) 非财务指标的绩效评估指标

进行战略评估只是进行财务方面的评估是不够的, 财务评估并不能反应企业业绩的全貌, 还应进行非财务指标的绩效评估, 表 6.2 是一些指标及其含义。

表 6.2 非财务指标的绩效评估指标

Table 6.2 assessing index of non asset effect

非财务指标	说明
市场份额	市场份额在很大程度上反映了企业的竞争地位和盈利能力, 是企业非常重视的一个指标, 企业战略与企业适应与否最终会反映在市场占有率上。
产品领先	产品领先程度反映了企业的竞争力水平, 企业可以利用这一指标来判断战略实施前后的产品领先程度
员工发展	员工是企业最重要的资源, 企业战略的有效实施离不开高素质、高效率的员工。因而, 企业应把员工发展放在重要的位置, 涉及员工发展的情况也是战略评估的重要方面
社会责任	企业除了利润外, 还应承担社会责任。承担社会责任可以为战略的实施创造良好的社会环境, 获得各方的支持
社会经济效益	指企业为社会各个方面, 包括国家、用户、企业自身及职工等提供的实际利益与企业耗用的全部资源的比值
长短期目标平衡	企业实施战略管理, 战略目标注重长期目标, 企业必须制定短期目标来细化战略目标, 来分阶段实现企业目标, 同时必须要保持长短期目标的平衡, 才能有效实现企业的战略目标
顾客投诉次数	这个指标是客户关系管理的一个重要指标, 顾客投诉次数从一个角度说明了战略实施的效果

企业战略绩效评估的非财务指标还有很多, 这只是其中的几个, 在战略绩效评估时具体指标的选择要根据企业战略有所侧重选择适用的目标。

③采取纠正措施

如果战略评估的结果是企业的战略基础未发生影响企业战略实施的变化, 企业绩效达到预定的战略目标, 说明现行战略有效, 便应该继续执行现有占。但是如果企业的战略基础发生了重大变化或企业的经营业绩没有达到理想的结果, 那么则应该考虑进行战略调整和变革使企业重新定位, 选择合适的变革模式和策略, 以促进企业的发展。

6.3 案例分析—上海新时达的发展战略

6.3.1 新时达背景

上海新时达电气公司创办于 1992 年，是一家专业开发、生产、销售电梯控制系统的小型民营高新技术企业，主打产品是电梯控制系统与电梯控制柜。公司在 1999 年的销售额为 850 万元，2003 年销售额为 1 亿元，预计到 2008 年销售额将突破 10 亿元。

12 年来，公司首先以技术跨越突破口，成功地从传统的 PLC 控制，跨越到 16 位串行微机控制；再从 16 位串行微机控制跨越到 32 位综合智能控制。

技术跨越的实施必然伴随着管理跨越的互动。新时达公司曾两次与北京交通大学发展战略研究所合作，共同制定了新时达公司的跨越式发展战略，这使得该公司的发展始终处于新时达人的掌控之中。

目前，新时达已成为国内最大的电梯控制产品提供商，并且为世界跨国公司提供电梯控制产品。公司于 2000 年开始实施全球化战略，成立了海外事业部，同年，香港国际新时达有限公司正式成立；2003 年，公司购并了老牌德国电梯控制公司—辛格林纳；2005 年，准备成立“美国新时达电梯控制有限公司”。新时达公司的产品已经销往新加坡、马来西亚、泰国、中国香港、土耳其、沙特阿拉伯、韩国、菲律宾、印度、德国等国家和地区。可以说，新时达公司成功地实现了跨越式发展，其成功的秘诀在于制定和实施了跨越式发展战略。

6.3.2 电梯行业市场细分

电梯行业市场容量小，而且客户的特点是少、多，并且客户的偏好存在很多偏差。如有要求环保的，有要求节能的等等。电梯行业主要分成两个部分，一是电梯硬件，主要是指电梯的配件方面；另一方面是电梯系统的软件方面，主要指电梯控制系统和电梯系统的变频控制。

目前，由于国内很多小企业通过进口国外大企业或者是国内合资企业的电梯配件，导致电梯配件市场竞争十分激烈，在这方面各个企业面临的都是价格战。但是由于电梯控制系统和变频技术大都掌握在大公司手中，这些技术大公司是不可能输出的。新时达应该定位在这方面。一方面可以直接提供给客户服务，另一方面可以把产品输出给小企业。

6.3.3 新时达 SWOT 分析

新时达 SWOT 分析见表 6.3

表 6.3 新时达 SWOT 分析表

Table 6.3 analysis table of xinshida enterprise

优势—劣势 机遇—挑战		优势 • 企业家的科学决策 • 规模实力和资源优势 • STEP 品牌有一定的知名度 • 新时达在上海的区位优势 • 骨干持股计划的激励效应和示范效应 • 公司产品高性能价格比的竞争优势 • 人才年龄、结构、学历优势	劣势 • 产品机构单一，市场风险大 • 客户小而散、质量低 • 人才结构性短缺、人才储备不够 • 管理制度、管理体系、管理机制不完善 • 企业经营计划性不强 • 财务管理薄弱 • 战略规划、资本运营、市场营销等能力还需提升 • 信息化管理滞后于企业发展 • 员工士气需要提升
		SO 战略 • 多元化发展战略 • 企业国际化战略	WO 战略 • 要素发展战略 • 市场发展战略
机遇 • 经济增长迅速，社会环境稳定 • 中国机械工业增长快 • 东北工业改造、西北打开开发和能源扩大生产 • 国退民进，民营企业发展空间无限 • 传统机械制造业需要提升改造 • 电梯需求增长潜力较大	挑战 • 电梯市场容量太小，发展空间有限 • 电梯降价竞争带来电梯配件降价 • 电梯配件市场竞争日趋激烈 • 电梯市场受经济影响，需求波动较大	ST 战略 • 市场发展战略 • 要素发展战略	WT 战略 • 要素发展战略

6.3.4 新时达战略选择

①战略目标

以电梯行业为基础，以控制技术与变频技术为核心，以控制产品、驱动产品和节能产品为支撑，通过市场和资本运作，力争用 10 年的时间，使新时达公司成为世界知名高科技企业。

②战略部署

1) 新时达公司的战略逻辑。

新时达的战略逻辑模型如图 6.3。新时达的运营模式是“文化+机制+组织”，新时达的商业模式是“开发+服务+营销”，新时达的主要资源是信息、人才、资金和客户，关键是如何把这些资源进行恰当地整合，并合理地分配到开发、营销、服务等企业增值较大的价值链的各环节种，这需要通过组织、机制和文化的力量。在此基础上，通过产品扩展（价值链战略，延伸产品战略）、行业扩展（供应链战略和产业链战略）和国际化。如何达到产品扩展、行业扩展和国际化，主要有三大战略层次：总统战略、竞争战略和职能战略。总体战略主要论述应该做什么业务、在哪做和怎样管理这些业务，它追求的是各种业务组合的最大化；竞争战略是在给定的产品/市场上怎样实现可持续的竞争优势，它追求的是某一项业务的收益最大化；职能战略是按照职能分解的竞争战略，它指明了每个职能部门的工作目标和工作策略

2) 新时达总体战略

总体战略主要包括价值链战略、供应链战略和产业链战略；竞争战略主要包括市场发展战略（包括品牌战略、产品战略、价格战略、质量战略、渠道战略和服务战略）、要素发展战略（主要包括技术要素发展战略、人才要素发展战略、信息要素发展战略、关系要素发展要素）、资本运营战略（主要包括联盟战略、并购战略、上市战略）和国际化战略（主要包括信息国际化战略、人才国际化战略、产品国际化战略、市场国际化战略）；职能战略主要包括制度创新战略、人力资源战略和企业文化战略。

6.3.5 新时达的战略实施

新时达的目标是明确的，要实现这个宏伟蓝图，就必须综合分析新时达公司的优势和劣势、机遇与挑战，经过科学论证，提出适合自己的发展战略，把目标落在实处，然后制定实施步骤，一步一步朝这个目标迈进，新时达发展战略组成如图 6.4 所示

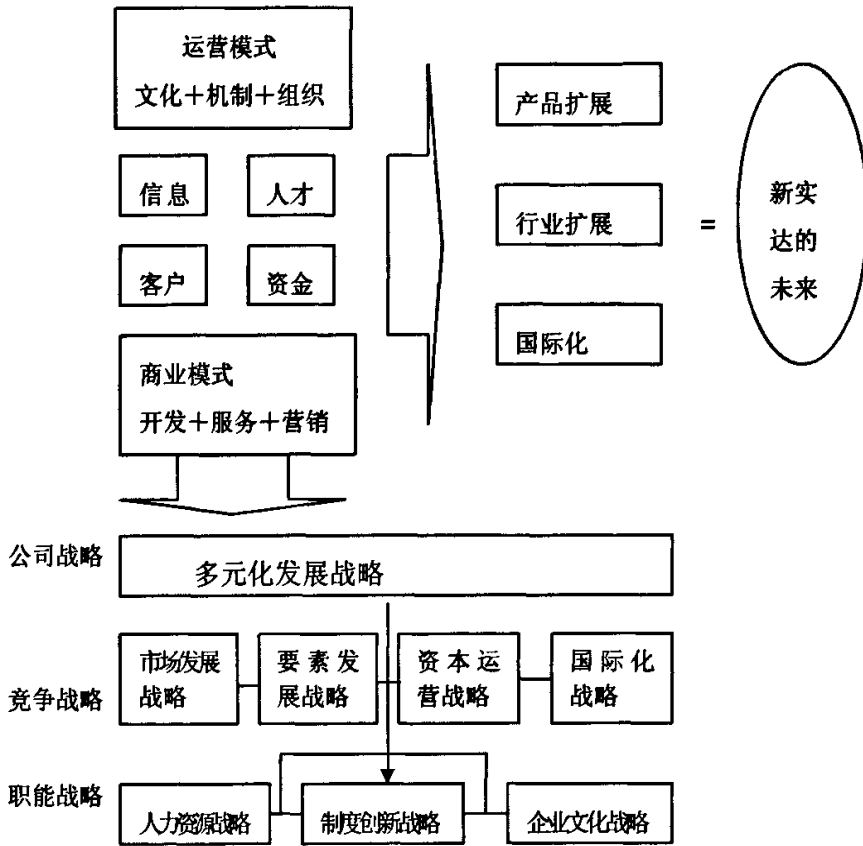


图 6.3 新时达的战略逻辑

Chart 6.3 the strategic content of the xinshida enterprise

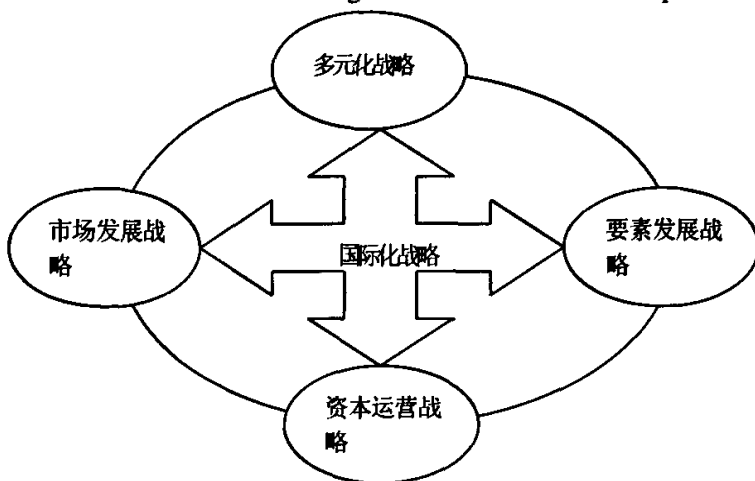


图 6.4 新时达发展战略组成

Chart 6.4 the structure of developing strategy in xinshida enterprise

①多元化发展战略

新时达多元化发展占框图如图 6.5

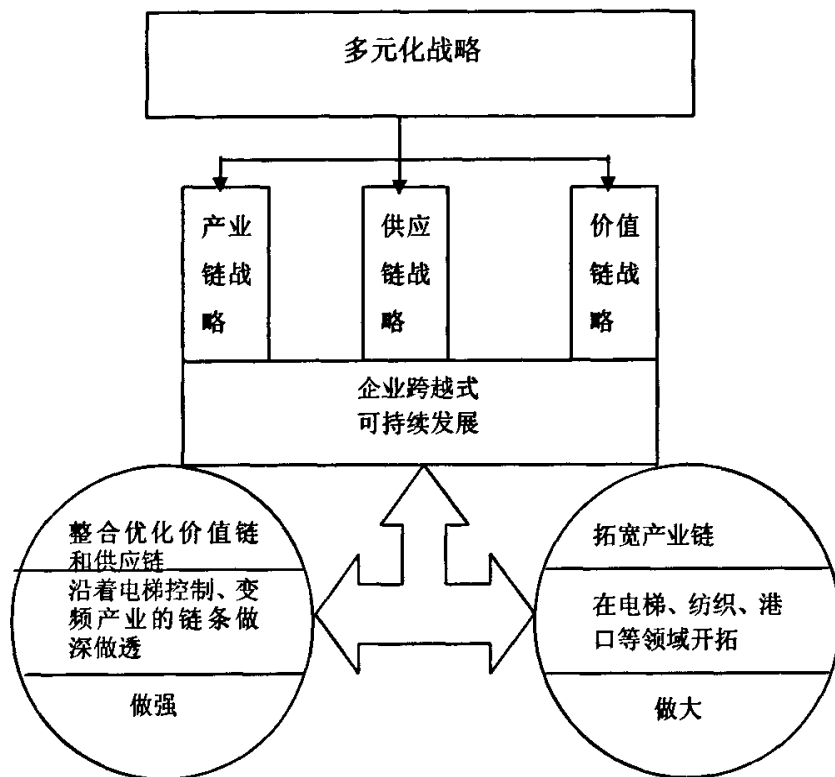


图 6.5 新时达多元化发展战略框图

Chart 6.5 the strategic chart of mal-developing in xinshida enterprise

②市场发展战略

在买方市场的时代，企业产品要变成商品，必须经过市场来实现产业资本向商业资本的跨越，如何成功的把产品卖出去，是企业每天都面临的重大问题。新时达整个市场战略的目标是：以品牌塑造为龙头，以产品创新和完善服务为核心，创新销售渠道，注重市场渗透和市场开发，内引外联，资源共享，走高附加值、密集成长的市场发展道路，提高市场的占有率和品牌认知度。

③要素发展战略

1) 技术资源战略。

我们知道，电梯的核心技术在于电气控制部分，目前国内的主要电梯厂商的关键技术和核心部件大多是依靠合资的外方提供，能自主研究开发的企业凤毛麟角，大多数国产化工作还只是停留在技术含量比较低的外围部件上。目前，比较先进的电梯控制技术、如群体控制、串行通信、变频变压器、远程控制等技术，还只有几个大的跨国企业能够掌握。所幸的是，近年来，国内纷纷涌现出一批优

秀的电梯配套企业,如上海新时达、沈阳蓝光、无锡中秀等,它们专门从事电梯控制系统的研发和生产,由于是专业化公司,它们具有较强的技术力量,并注意学习国际上的最新电梯技术,目前在电梯控制系统方面的研发水平已经逐渐接近世界先进水平。国内尚未合资的中小电梯生产企业主要靠购买这些配件公司的控制系统与大型合资企业的产品进行竞争。优秀的配件企业,使得近年来我国电梯行业的技术壁垒被打破。

企业要对自身的技术进行分解归类,确定出哪些是具有相对优势的技术;哪些虽然是相对薄弱,但在企业现有的产品中又是非常重要的技术;哪些虽然是对现有的产品优势不那么重要,但对即将出现或未来可能出现的商机却是至关重要的技术;哪些是经过重新整合和补充,能够使企业有发展潜力的技术等。在这一分析和判断的基础上,企业就能制定出它的技术发展战略,确定出哪些是要集中强化的技术,哪些是需要开发的技术,哪些是需要跟踪的技术,哪些是作为一般安排、甚至要放弃的技术等。通过对企业这些技术的整合,找出企业自己的核心技术。

核心技术是新时达公司区别与其他企业的根本所在。核心技术的缺失,企业的竞争落脚点就无处可寻。特别是当我们的企业从国内走向国际市场时,对核心技术的追求已经成为新时达的管理中的重点。

2) 人才资源战略

新时达人力资源战略目标由四个体系,四个机制和一个系统构成。

四个体系:以实现企业发展战略为目标,通过人才的招聘和培育,建立新时达的人力资源保障体系;以市场经济为指导,以留住人才,激发其潜能为目的,建立内部公平外部具有竞争力的薪酬体系;以“以人为本、追求最好”的企业精神出发,建立以学习型组织为基础的培训体系;以科学和艺术手段相结合,建立有价值的、有特色的、有感染力的人力资源文化体系。

四个机制:建立不拘一格和人才脱颖而出的引入及选拔机制;建立以业绩考核、工作评价、潜能评估、忠诚度等综合评价指标为依据的公正、公平的竞争机制和因才施用的用人机制;建立以任务化、目标化管理为主,自我激励、自我约束与制度化管理并行的激励、约束机制;建立能上能下、能进能出的动态优化和淘汰机制。

一个系统:建立一套具有新时达特色的、科学化、规范化、制度化的人力资源管理系统。

3) 信息资源战略

随着企业的高速发展,企业内部改革继续深化,企业的运作管理日益规范,要求企业反应快速、决策准确、成本核算精确、事中控制及时;要求企业物流、

资金流、信息流、工作流畅无阻；要求企业对内整合优化资源，提高效率，降低成本，对外进行战略联盟，协同运作，共赢市场；同时，企业决策者的管理思想和方法也需要现代化的信息工具来实现。因此，新时达的企业信息化势在必行。

新时达公司的企业信息化重要是以企业内部人财物、产供销和企业外部客户、市场、渠道、政府、战略伙伴为主要内容，使企业内外所有信息资源高度共享集成，最终建设成为可供新时达现在和未来经营战略实施的一个可操作、可扩展的企业信息化管理平台。要实现这一目标首先，必须加强企业领导者对企业信息化的紧迫感和责任感，不能认为企业规模小就无需搞信息化；其次，必须建立相应的组织机构安排专人负责，研究制定企业信息化的整体规划，既要满足眼前的需要，又要兼顾企业将来的升级发展，要考虑到供应链各成员之间的信息系统的兼容性和接口问题；第三，加强员工信息化知识和技能的培训。

信息技术已经渗透到生产、制造、经营、管理、商贸等各个领域，企业实现信息化的要求也日趋急迫。许多企业已经达成了这样一个共识——谁在信息化道路上率先取得领先的地位，谁就在市场上占有了优势。目前，信息化建设的层次也得到了提高，企业信息化的领导核心不再仅仅是副总工程师和总工程师。而往往是总经理亲自挂帅。这深切表明，信息化已经成为企业实实在在的需求，成为一种完全的企业行为。

信息化战略是有效实现企业战略的工具、方法，企业信息化紧密围绕企业的发展目标与经营战略，结合新时达公司的实际情况，采用先进的实用的管理理念和信息技术，制定科学的、实用的企业信息化的整体思路和指导体系，并为企业运作管理提供了可操作的信息化管理平台。

4) 资本运营战略

新时达公司要想保持公司的持续、快速发展，，光靠内部挖掘、内部积累是不行的，内部挖掘只是在原有的盘子里，使之如何更协调、更舒畅、更科学的问题，而且内部积累速度很慢，还需要不断的与外界进行物质、能量和信息的交换，不断增加投入。资金不足是新时达进一步发展壮大的主要制约因素。

资本运营是企业经营活动的一个极其重要的组成部分，它同生产经营一起构成了企业的全部经营活动。生产经营是资本经营存在的基础，资本经营是生产经营扩张和发展的必要条件。一个企业离开了资本经营，企业的无形资产就无法转化为有形资产；企业的规模就不可能迅速扩张；企业就无法按照市场的变化调整自己的产品结构和产业结构，以保证自身资产的高效使用和可持续发展；企业就无法防范生产经营中可能发生的危机。

新时达公司目前的资本实力和资本经营能力非常弱，距离实现战略目标的要求差距较大。为了保证战略目标的实施，必须大幅度提高企业的资本经营能力，

加快企业的产权改革,实现投资主体和融资渠道的多元化,以资本经营推动企业的做强做大。

在新时达公司的融资发展过程中,要确定合理的资金结构,注重财务杠杆对企业风险和效益的调节作用,做到战略融资与经济融资的目标和利益的统一。

新时达公司培育企业的资本经营能力,主要从以下几个方面着手:

a.上市融资。新时达公司应当将管理基础好、资产规模大、经济效益好的业务,进行股份改造,重组为具有强盈利能力的境内外上市公司,通过证券市场募集企业进一步发展所需的资金,并通过上市提高企业的经营管理水平。

b.积极引进企业外部资金以及民间资本投资。除了通过证券市场募集发展资金外,新时达公司要充分发挥企业的优势,积极推动不同行业间的相互参股,积极引进企业外部资金以及民间资本入股,形成投资主体多元化的大公司,彻底解决投资主体单一的体制弊端,使新时达公司能够调动更多的社会资本,形成新的发展优势。

c.通过国内外金融组织筹集企业发展资金。现代企业的发展建设和规模扩张离不开金融组织的支持,公司可以通过国内外金融组织的贷款,筹集企业的发展资金。国际金融组织的贷款主要有世界银行、亚洲发展银行以及日本海外经济协力基金等贷款。国内银行特别要争取国家开发银行的贷款。国家开发银行作为国家的政策性金融机构,担负着为基础设施、基础产业、支柱产业和高新技术产业提供信贷支持和金融服务的职责。

d.积极利用外商直接投资。因为中国经济的稳定增长和投资环境的不断改善,中国已经成为对外资最有吸引力的国家之一。

e.加强资本运作人员队伍的建设。新时达公司要采取灵活的用人政策,积极引进证券、金融、投资银行等专业领域、具有企业资本运作能力的高级人才,建立一支高素质的资本运营队伍,提高企业的资本运营水平。

f.通过兼并实现低成本规模扩张,盘活社会存量资产。新时达公司要积极开展与一些实力较弱的相关企业的兼并、联合、通过收购、入股等形式,实现规模的低成本扩张。

第七章 结论

企业战略管理是我国企业面临的最大困惑，应该用什么样的理论方法来制定战略是企业所感到困惑的。面对众多的战略理论而不知该如何下手。本文从战略理论的方法入手，对我国战略模型的构建作了探讨研究。论文主要作了如下工作：

①介绍了一些常用的战略理论方法如波特的竞争理论和一些最新的理论如蓝海战略。

②对战略理论的方法和理论进行了比较分析，指出了各种理论方法的不足以及这些理论的适用条件。在我国企业中应该采用什么样的理论来进行我们的战略。

③结合我国的实际情况分析了我国企业在制定战略时的关键因素，着重对其中的市场细分、客户价值分析、核心竞争力的构造和危机战略进行了详细的论述。

④构建了我国企业制定战略的模型，为我国企业战略的构建提供了一定的参考。

由于时间仓促，加之理论知识有限，本文有许多不足之处，主要表现在以下几个方面：

- ① 文章很多理论只是定性的分析，定量的模型使用较少
- ② 对制定战略的关键因素分析没有考虑到企业的财务状况
- ③ 对战略的评价研究不够深入
- ④ 战略模型的建立较简单，有待进一步完善

致谢

在重庆交通大学的三年硕士生涯马上就要进入尾声，盘点过去的收获，心中充满感激之情。

特别要感谢的是尊敬的导师洪卫副教授，在论文撰写的各个阶段，洪老师始终热情帮助，从论文的选题、基本框架的设计到文稿的反复修改等自始至终都给予悉心指导。在三年的研究生学习和生活中，洪老师严谨治学的风范、渊博的学识和宽厚待人的品格给我留下了深刻的印象。洪老师不仅使我在管理学理论上开拓了视野，更为我提供了深入企业进行研究的机会，使我能较为深刻的认识管理学在现代企业中的应用，并为以后的工作积累了宝贵的经验。洪老师博览群书和强调理论与实践相结合的教诲将是伴我终身的财富。

要感谢我的父母，是他们无私的付出才使得我能够得以完成自己的学业。父母之恩不言表，在这里我向您们说声，您辛苦了！

还要感谢管理学院的张运老师、池洁老师、黄承峰老师，程礼芬老师、李建章老师等等。谢谢你们在学习和生活上给我的指导和帮助！

感谢我的师兄师姐师妹段革花、王亮、程剑、彭涛、柯舸、龚龙、候彩霞、张文风、吴红艳、靳娜等，谢谢你们在我准备毕业论文阶段给与的帮助！

衷心感谢各位专家在百忙之中审阅我的论文！

最后感谢所有关心我的人，祝您一生平安！

参考文献:

- [1] 吴思华·策略九说—策略思考的本质·复旦大学出版社·2002, 7
- [2] 罗文倩·国家竞争优势与国际策略联盟形成之关联·政大企管所硕士论文·1992
- [3] Chandler·Alfred D.·Jr, Scale and Scope - The Dynamics of Industrial Capitalism·The Belknap Press of Harvard University Press. 1990
- [4] 王建民著·战略管理学·北京大学出版社·2006, 8
- [5] [法]·泰勒尔著. 张维迎等译·产业组织理论·中国人民大学出版社. 1997
- [6] 徐嘉宾著·企业战略管理·经济管理出版社·2004
- [7] 波特·迈克尔著·陈晓悦译·竞争战略·华夏出版社·1997
- [8] 周三多著·战略管理新思维·南京大学出版社·2002·11
- [9] 周三多著·战略管理思想史·复旦大学出版社·2003
- [10] 成思危著·新世纪企业的战略思想·中外管理·1999
- [11] 杨杜著·企业成长论·中国人大出版社·1995
- [12] 邹绍溪著·企业战略分析·经济管理出版社·2001
- [13] 邬文兵著·企业跨越式发展战略—理论、模式与实践·科学出版社·2005
- [14] W. 钱·金·吉妣译·蓝海战略—超越产业竞争·开创全新市场·商务印书馆·2006
- [15] 王建民·战略管理学·北京大学出版社·2006·8
- [16] 格里·约翰逊·凯万·斯科尔斯著·王军等译·战略管理·人民邮电出版社·2004
- [17] 孟宪昌著·企业扩张论·西南财经大学出版社·2001
- [18] 张明玉 张文松著·企业战略理论与实践·科学出版社·2005
- [19] Aake·David A.·Developing Business Strategy·John Wiley&Sons, Inc.
- [20] 平狄克·鲁宾费尔德·微观经济学(第四版)·中国人民大学出版·2000
- [21] 史东明·核心能力论·北京大学出版社·2002
- [22] 陈伟·现代日本工商管理案例·中国人民大学出版社·2001·1
- [23] 金培·中国工业国际竞争力·经济管理出版社·1997·6
- [24] 管益昕·论企业核心竞争力—开创战略管理新纪元的第一选择·中国经济出版社·2000. 1
- [25] 唐纳德·索尔·如何提升公司核心竞争力·企业赶来出版社·2000
- [26] 杨浩·戴明月·企业核心能力专长论—战略重塑德全新方法·2000·10
- [27] 张彦宁·经营战略新趋势·企业管理出版社·1999. 8
- [28] 周小清·哈佛新案例·金城出版社·2000·1
- [29] 张军著·产业经济学·上海人民出版社·1995
- [30] 罗斯托·经济增长的阶段·中国社会科学出版社·2001
- [31] 詹姆斯·H·迈尔斯·王纬译·市场细分与定位·电子工业初版社·2005

- [32] Aaker • Strategic market management • John Wilet • 1998
- [33] Ries. A • Segmenting your market • The discipline of the narrow focus • The Journal of Business Strategy • 1992
- [34] 波特·迈克尔著·陈晓悦译·竞争战略·华夏出版社·1997
- [35] 杨杜著·企业成长论·中国人大出版社·1995
- [36] 彼得德鲁克·管理德前沿·上海文艺出版社·1999
- [37] 赵柄贤·资本运营论·企业管理出版社·1997
- [38] 颜光华·刘正周·企业再造·上海财经大学出版社·1999
- [39] 王春法·经济全球化背景下德科技竞争之路·经济科学出版社·2000
- [40] 赵英·中国产业政策实证分析·社会科学文献出版社·2000
- [41] 朱丽兰·海外技术创新参考读本·新华出版社·2000
- [42] Dorothy Leonard • Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation • the President and Fellows of Harvard college • 1995
- [43] Gary Hamel • strategy as Revolution • Harvard Business Review. • 996
- [44] Andrew Campbell and Kathleen Sommers Luchs • Core Competency Based Strategy • International Thomson Business Press • 1997
- [45] 王革非·战略管理方法·经济管理初版社·2002
- [46] 项宝华·企业战略管理·科学出版社·1994
- [47] 项宝华·战略管理-艺术与实务·华夏出版社·2001
- [48] 王建民·中国地方政府机构绩效考评目标模式研究·管理世界·2005年第五期
- [49] 王建民·人力资本生产制度研究·经济科学初版社·2001
- [50] 王玉·方青云·企业分析·上海教育出版社·2003
- [51] 李剑锋·组织行为管理·中国人民大学出版社·2000
- [52] 郭成·企业战略管理·郑州大学出版社·2004
- [53] 金占明·战略管理·清华大学出版社·1999
- [54] 王永贵著·战略柔性与企业高成长·南开大学出版社·2003
- [55] 汪应洛·李垣·刘益·企业柔性战略—跨世纪战略管理研究与实践的前沿·管理科学学报·1998.1
- [56] Barnard • The functions of the executive • Harvard University Press • 1998
- [57] 候玉莲·王迎军·战略柔性的内涵界定与分类·经济管理·2003·14
- [58] 李垣·赵强·企业柔性战略的内涵及其模型·管理工程学报·1999·13
- [59] 陆国庆·产业创新:超越传统企业创新理论的新范式·经济研究·2002.6
- [60] 罗斯托·经济增长的阶段·中国社会科学出版社·2001
- [62] 谢识予·经济博弈论·复旦大学出版社·1997

- [63] 王永贵·21世纪企业致胜方略-构筑动态竞争优势·机械工业出版社·2002
- [64] 王永贵·战略柔性与企业高成长·南开大学出版社·2003
- [65] 罗伯特·希斯著·危机管理·机械出版社出版·1999
- [66] 陈子彤·王旗林著·企业战略管理与危机管理的结合·科学进步与对策 2000 年第 17 卷第四期
- [67] 高培业·张道奎·企业失败判别模型·统计研究·2000.10
- [68] 余廉·《企业预警管理论》·河北科学技术出版社·1999
- [69] 毕大川·刘树成等·《经济周期与预警系统》·科学出版社·1991
- [70] 林义·《风险管理》·西南财经大学出版社·1990
- [71] 阮平南 王塑源·企业经营风险及预警研究·《决策借鉴》·1999.3
- [72] 邱湘灵·企业经营危机与财务预警模型·《台湾经济研究月刊(台北)》·1999·3
- [73] 鲁开垠 罗文文·企业危机与危机管理·新经济·2001 年 9 月
- [74] 成思危·企业预警管理丛书·河北科学技术出版社·1999·12
- [75] 余廉·企业预警管理理论·河北科学技术出版社·1999
- [76] 谢俊贵·社会组织公共关系危机预防管理研究·中国软科学·1998
- [77] 苏伟伦·危机管理·中国纺织出版社·2000
- [78] 孙明贵著·日本企业管理的新趋势·经济管理出版社·2000
- [79] 崔援民·现代管理学原理·中国经济出版社·1998
- [80] 周叔莲·市场经济和国有企业改革·管理世界·1999 年第 4 期
- [81] 王继勃·管理与国际接轨·管理·2000 年第 1 期
- [82] 许晓明著·企业战略管理教学案例竞选·复旦大学出版社·2001
- [83] 李伟 陈雄鹰著·企业 IT 战略与决策·机械工业出版社·2005·10
- [84] 左美云著·企业信息管理·中国物价出版社·2002
- [85] 霍国庆著·企业战略信息管理·科学出版社·2001
- [86] 王树进著·电子商务项目运作·东南大学出版社·2002

附 录

读研期间发表论文

[1]郭富贵,洪 卫,王 亮.如何利用供应链提升企业核心竞争力.辽宁经济 2006.12 期

读研期间参与科研项目清单

序 号	项目名称	委托单位	承担工 作	完成时间
1	重庆市万州区交通综合 运输发展“十一五”规划	重庆市万州区 交通委员会	参研	2006.8
2	重庆市万州区交通产业 发展“十一五”规划	重庆市万州区 交通委员会	参研	2006.10