

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

奔向成功



为中华腾飞而经营 策划人手记

编完本书，我仿佛真的感觉到海风掠过太平洋，向我吹来——那是清新的风，强劲的风，充满希望和生机的风——一句话，那是新世纪的风。任何沐浴到这风的人，都会表现出一种新气象，因为毕竟，我们生活在跨世纪的转折时期！

在这样的时期，我们每天都能看到一些旧的东西消亡过去，一些新的东西不断地涌现出来。有些新事物可能不太惹人注目，但却代表着一种未来的讯息——那些在早春时节穿破层层尘土绽出的一粒粒嫩芽，它们真令人振奋！

有这样一幅画面经常闪现在我的脑际：在世纪交接的时候，一些人攀在海边的礁石上观看日出——一轮新世纪的朝阳冉冉升起，随之而出的是一幅中华腾飞的蓝图，有一只雄鸡在曙光里破晓而啼……

各位朋友，为了这新世纪的希望，我们该做些什么呢？尤其，作为企业人和管理人，应该做哪些准备呢？这正是本书所讨论的问题。

企业经营战略是正规商学院里极其重要的核心课程，其他课只探讨企业经营中某一方面的专门性问题，只有这门课是从总体上把握企业经营的方向和大略；所以，想当大老板的人其他课都可以不上，只有这门课却是万万缺不得的。想想看，比尔·盖茨为什么那么快就登上了世界首富的宝座？而王安又为什么那么快就破产了？

“做对的事情！”这是本书教给你的唯一重要的道理，你一定要保证你所采取的行动是正确和有效的，这对个人和企业来讲都十分重要。战略管理不仅是一种管理方法，更是一种思维方式和价值观念。只有那些胸怀广大、具有远见卓识的人才能在人生的海洋中扬帆远航。

旧的世纪即将过去，新的世纪即将到来，在这关键性的历史时期，无论是你，还是你的企业，可千万不要犯选择不当的错误！

祝你成功！

策划人 申旺
1997.1.8

主要参考书目

1. 《中国企业管理百科全书》（增补卷），中国企业管理百科全书编辑部编，企业管理出版社，1990年7月。
2. 《战略规划与政策》，（美）威廉·R·金、戴维·I·克里兰著，本书翻译小组译，上海翻译出版公司，1984年4月。
3. 《企业家的战略头脑》（日）在前研一著，杨沐、黄一、林小华、丁易译校，三联书店，1986年1月。
4. 《国际企业战略管理》，谭影慧编著，华东理工大学出版社，1994年12月。
5. 《战略入门》，（法）安德烈·博福尔著，军事科学院外国军事研究部译，军事科学出版社，1939年11月。
6. 《走向成功——战略控制的艺术》，林存柱著，人民出版社，1990年12月。
7. 《现代企业战略学》，何伟、聂德林主编，中国人民大学出版社，1991年4月。
8. 《现代企业经营战略》，甘亚平著，中国商业出版社，1995年6月。
9. 《企业必须面向未来》，（美）阿尔温·托夫勒著，陈鸿斌、吴酪译，海天出版社，1987年7月。
10. 《决胜千里——无国境时代的企业经营战略》（日）上野明著，李铁锤译，中国经济出版社，1991年11月。
11. 《企业经营国际化战略——日本会如何进入国际市场》，（美）詹姆士·C·阿伯格伦、乔治·斯托克著，林新生、沈炳熙、包政译，吴培良校，新华出版社，1990年8月。
12. 《国际经营的战略行动》，（日）林升一著，狄小光、邓戈平、钱少明译，复旦大学出版社，1992年4月。
13. 《美国企业竞争六大经典战例》，（美）道格拉斯·拉姆齐著，何茂春、王琳、师晓霞译，何茂春校，中国经济出版社，1990年12月。
14. 《企业参谋——战略性思考的集团》，林敏生编译，世界图书出版公司，1990年7月。
15. 《企业参谋续集——战略性的经营计划》，林敏生编译，世界图书出版社，1990年7月。
16. 《绘制一九九0年的蓝图——战略经营的时代》，（日）日本能率协会编，新华出版社，1987年6月。
17. 《战略经营：日本五大公司的成功之路》，（日）山芳雄著，金柏松等译，杨治校，中国人民大学出版社，1988年7月。
18. 《日本企业战略和结构》，（日）小野丰广著，吕梦仙、戎积译，冶金工业出版社，1990年8月。
20. 《论企业战略》，陈文雅编著，中国财政经济出版社，1987年11月。
21. 《战略研究理论及企业战略》，汪应洛、席西民编著，西安交通大学出版社，1990年6月。
22. 《企业战略》，（美）W·H·纽曼等著，武鸿麟译，贵州人民出版社。

23.《企业战略管理——概要与案例》，李天和著，中国科学技术出版社，1990年11月。

24.《致未来的总裁们：谈高层管理的十六项基本技能》，(美)耐尔·R·斯威尼著，李公伟编译，中国卓越出版公司，1990年5月。

25.《工业企业经营决策与计划》，中国人民大学工业经济系工业企业管理教研室编，中国人民大学出版社，1984年8月。

26.《营销战略策划》，贾涛、牛海鹏、贾保军编，中国商业出版社，1994年3月。

27.《汽车帝国风云录》，陈美华著，广州出版社，1996年3月。

28.《如何策略规划》，苏拾忠著，三联书店，1993年8月。

29.《企业经营策略与技法》，袁必佳、郝家友编著，中国矿业大学出版社，1994年6月。

30.《哈佛学得到》，杨杜、闻洁、申明编著，企业管理出版社，1996年1月。

31.《CI战略——企业形象革命》，云南省云科企业形象设计所、北京环球生物技术开发中心编著，云南美术出版社。1994年4月。

风格是贴在使用的材料上的标志。

安德·莫若里斯

战略——
不仅仅是管理方法
更是一种
思维方式和价值观念

——作者题记

新世纪的钟声就要敲响，新世纪的脚步声就在耳际……

当我们放眼展望 21 世纪的时候，我们要问自己：为迎接 21 世纪的到来，我们是否已经做了一些准备？

中国改革开放的稳步推进和全球经济的迅猛发展，预示着 21 世纪将充满着更大的机遇和挑战。世界将变得日益复杂，扑朔迷离，我们未来面临的选择也更多。在这样一个世界里，只有那些“站得高，看得远”的人，才能真正获得成功。而所谓“站得高，看得远”，实质上就是树立战略观念和战略思想，从全局出发，着眼长远发展，并适时调整，灵敏反应。这就是本书所要阐述的战略管理问题的要旨。

我们认为，战略管理不仅作为一种管理方法和技巧而被广泛应用，更作为一种思维方式和价值观念，发挥着极为重要的作用。

一般地说，战略是关于组织一定时期发展的总体性谋划和决策。大到一个国家，小到每一个人，都要面向未来，作出战略抉择。这是我们应付日益复杂的环境变化的有效手段。灵活运用战略管理方法，可使我们发挥优势，抓住机遇，获得最大的成功。

多年来，我们对战略管理问题给予了充分的关注。本书不是一本纯理论教科书，而是选择企业战略为蓝本，对战略管理的一般问题进行了全面剖析，通过个案分析，展示了战略管理在实践中的妙用。

战略是涉及企业长远发展的全局性问题，应当务实与务虚相结合。

企业三个基础性战略问题是产品组合战略、市场竞争战略和技术创新战略。企业无论大小，都要处理好这三个基本问题。

公司化改造和国际化经营，是中国企业迎接 21 世纪竞争，必须着力解决好的两个重要职能战略问题。

企业文化和企业形象，是现代市场竞争软性化的重要表现和突出形式，应予以相当重视。

战略管理是一个包括战略规划的制作，以及战略执行、控制和调整一系列实施方法的完整过程。在这个过程中，掌握科学的战略预测方法和建立战略支持服务体系十分重要。

战略虽然不是万能的，但没有战略却是万万不能的。面对现代市场经济竞争，战略是通向成功道路的一把金钥匙。

21 世纪谁主沉浮？

永远的战略管理者！

作者

1997 年 1 月于大连

迎接新的管理时代

策划人致辞

各位亲爱的朋友，由先河公司现代商务咨询中心组织编写的《哈佛学得到》自今年3月出版发行以来，每天都能收到很多读者热情的来信和来电，它们深深地鼓舞和激励着我们，促使我们以更认真负责的态度编写出高水平的工商图书，以谢给予我们那么多厚爱的热心读者。

一个新的经济和管理时代即将到来，我们都将成为这个时代的一分子；它要求我们掌握现代经营管理技能、具有国际眼光和创新精神，同时应秉有道德责任心和历史使命感。我们将成为中国营理水平与国际水准接轨的开拓者和履行人。为此目的，我们将从《哈佛学得到》开始，推出同步传送国际管理新知的“管理新知文库”。该文库将是我们大家共同的财富，它将贯彻如下几个原则：

(1) 全面引进国外发达国家先进的管理理论、技能、方法和模式，以使国内读者在思考管理

问题时有一个参照，有进一步思考和提高的线索。

(2) 高度重视实战性，力戒空洞的说教和学术气；大量引述实际的管理案例，通过案例阐发原

则和方法。

(3) 文笔轻松流畅，叙述生动活泼。

各位朋友，即将到来的21世纪将是我们中国人的世纪，因为现在，以至未来若干年内的中国经济将是全球经济最富活力的增长点；不管我们是否做好了准备，我们都将在世界经济和政治的大舞台上扮演越来越重要的角色。让我们张开双臂迎接这“中国人的世纪”吧！

《管理新知文库》可说是我们奉献给这个时代的一点心意，我们想通过它为这个时代中最重要的角色——现在及未来的企业家的成长尽一份力量；因为我们坚信，中国新世纪的朝阳将由同时具有崇高理想和实干精神的新一代企业家托起！我们热烈地期盼你能加入到这个“文库”中来，与我们共同成长，共同前进，共同为担挫折和成功、焦虑和喜悦；让我们共同期盼和祝愿中国的企业管理尽早与国际水准接轨（至少在观念上可尽早做到这一点），期盼和祝愿一大批现代企业家的出现！

最后，让我们引述比尔·盖茨的一段话作为我们的结束语：

这是一个绝妙的生存时代，从来也没有过这么多的机会让人去完成从前根本无法做到的事情！

策划人 申旺

管理新知文库

与国际接轨的工商图书

新的管理时代即将到来！你将成为这个时代的一员，它要求你掌握现代经营管理技能、具有国际眼光和创新精神同时应秦育社会良知和历史责任感。本文库即专为你而设，希望它能成为你成功路上的朋友，为你分忧，为你解难！如你已经是走业家，祝你更上一层楼；如你现在还不是，祝你早日梦想成真！

奔向成功

01. 面向未来的抉择

战略，从古代军事到现代经济，在企业经营管理中更是得到了广泛应用。商场如战场。战略运筹是算最逼真的写照和最深刻的注解。

面对 21 世纪竞争激烈和复杂多变的全球经济，恰当地运用战略，便成为经理人的最佳选择。

阿尔弗雷德·斯隆：从通用汽车公司的变革说起

阿尔弗雷德·斯隆，1875 年 5 月 23 日出生于美国康涅狄格州的新港，1893 年进入麻省理工学院学习。1923 年，48 岁的斯隆成为美国通用汽车公司的总经理，次年任公司总裁。1956 年，年过 80 的斯隆离开了他为之奋斗了 32 年的通用汽车公司总裁座椅，并在 10 年后悄然离世。

被世人称为企业“经营之神”的松下幸之助先生，曾对斯隆作出如下崇高的评价：

“如果在已经去世的名人中，评定谁是世界上最伟大的董事长，我想没有比通用汽车公司的阿尔弗雷德·斯隆更合适的人选。……他的确是所有经营者中最值得我们效法的理想经营者。我过去也接触过许多经营者，但并没有十全十美的。斯隆先生堪称千载难逢，十全十美的人，也可以说是最理想的经营。”

本书作者在大学学习期间开始了解斯隆，首先不是他对通用汽车公司和美国工业发展的贡献，而是通过企业管理学课程。也就是说，斯隆的伟大除了他经营上的业绩外，更由于他创立了以“分散经营，协调控制”为原则的一整套组织管理体制。

斯隆引人注目的是对通用汽车公司大刀阔斧地进行了一系列重大改革。斯隆首先分析了通用汽车公司的根本性弊病，指出它的管理机构是非常不健全的，领导决策权完全集中在少数高级领导手中，他们事无巨细，大包大揽，终日处理日常琐碎事务所累，根本就无暇考虑公司的大政方针和长远发展，由此也限制了各级管理人员的积极性、主动性和创造性，造成公司各部门失去控制的局面。

斯隆认为，大公司的较为完善的组织管理体制，应以集中管理和分散经营两者之间的协调为基础，只有在这两种显然相互冲突的原则之间取得平衡，把两者的优点有机地结合起来，才可能获得最好的效果。他由此得出结论：“通用”应采取“分散经营，协调控制”的管理组织体制。

“分散经营，协调控制”作为一种全新的管理组织体制，把公司的任务分成决策和执行两部分，即政策制定与行政管理分开，分散经营与协调控制相结合。公司长远发展规划、大政方针政策的决定和控制是集体的，而其具体执行和实施则是分散的。在这种管理体制下，公司的各个经营部门作为利润中心是公司的基层执行单位，整个公司的生产经营活动实际上就是在各个经营部门的分工协作下共同完成的。但同时，所有这些分散的经营部门的生产经营活动，又都是在公司总部及职能部门的协调控制和支持帮助下进行的。正因为如此，各个经营部门能按照整个公司的总体目标，进行协调一致的行动。公司所属的各个经营部门，也就是我们一般称的事业部或战略经营

单位。

值得指出的是，斯隆改组“通用”管理组织的计划早在 1920 年就已正式提出，并得到董事会的一致同意。但真正全面推行则是其担任总经理之后。这次改组所依据的原则——即分散经营和协调控制相结合——在今天依然作为通用汽车公司管理组织的基本架构，除了进一步完善外，没有发生根本性的改变。

我们以阿尔弗雷德·斯隆在本世纪 20 年代对通用汽车公司管理组织的变革作为本书的开篇，其考虑主要基于以下几点：

首先，汽车工业几十年来一直作为战略产业对世界经济发展起着巨大的带动作用。各国有关经济发展、产业调整和管理变革的过程，都可以从汽车工业发展的历史风云变化之中观察得到。在美国，每 6 个工作职位当中就有一个与汽车工业有关联，汽车工业直接创造了 400 万个工作职位。汽车工业的产业连锁效应也非常大。这一工业耗用全国 21% 的钢铁、25% 的玻璃和 20% 的工具机械，另外还耗用相当多的塑胶和电子产品。与此同时，它还带动了公路交通的发展，并把各地经济联系在一起。通用汽车公司资产总额和年销售额目前都逾千亿美元，作为美国三大汽车公司之首和世界最大工业公司，其发展兴衰和哪怕一点点轻微的变化，都会对世界经济产生一定的影响，从而成为人们关注的焦点。所以，我们把“通用”作为本书的首选案例。

其次，斯隆是“通用”历史上贡献最大的总裁和董事长。通用汽车公司在国内市场的占有率，从斯隆担任总经理时 1923 年的 12%，迅速提高，5 年后就超过第一位的福特汽车公司，1956 年斯隆退职时为 53%。

再次，斯隆的卓越之处就在于他创立并付诸实践的著名的“分散经营，协调控制”一整套管理组织原理，成为企业管理上的一次伟大革命。这项改革具有世界性意义。据资料统计，1969 年，美国的 500 家大公司中，有 76% 的公司以不同方式采用了这种管理体制。而目前在日本的各大公司中，约有 50% 的公司也采用了这种管理体制。

斯隆关于通用汽车公司管理组织体制的改革，使公司高级领导者能集中精力专门从事对有关企业发展重大问题的决策，这实际上是战略管理的雏型。如果我们称斯隆为现代企业战略家第一人，也就不算过誉。近几十年来，随着新技术不断出现，产品更新周期缩短和市场竞争变化莫测，机会与威胁并存，大部分公司总裁和高层管理人员开始用更多的时间和精力，来考虑企业的长期生存和发展问题，并力求制定总体战略来统筹全局，指导企业的经营活动。

我们进一步看到的是，通用汽车公司的管理变革并没有随着斯隆的离去而完结。一个不断发展壮大的企业，需要根据环境的变化注入新的活力。

80 年代初，在石油价格上涨的情况下，质量高、耗油低的日本小汽车大量涌入美国市场。通用汽车公司当时毫无思想准备，仅 1980 年，它就损失近 8 亿美元的收益，这是它 60 年来的第一次大失败。从 1983 年开始执掌通用汽车公司大权的罗杰·史密斯，邀请美国著名管理顾问机构——麦金时咨询公司，对通用汽车公司的管理组织体制进行了彻底审查，进一步改革和完善了斯隆建立的管理系统，把公司总部的权力进一步下放到分部去，使各级经理都可以独立思考和决策，发挥主动性。

史密斯认为，一位企业领导人必须把他的思想灌输给别人。真正高明的经理不仅自己善于思考，而且能够创造一种体系和规范，树立或改造整个企

业的价值观念，鼓励别人同样具有创造性。就象优秀的导演那样，不仅要努力把自己的想法灌输给演员，而且努力不让演员感到拘束，引导他们发挥积极性和才智。他说：“通用汽车公司克服缺点、开创新局面的成就，靠的是雇员可以自由地考虑自己的问题和表达不同的意见。”

史密斯曾经讲过一只熊追赶两个小伙子的故事。当他们奔跑的时候，其中有一个小伙子半途停下来穿球鞋。另一个见了，迷惑不解地问：“穿球鞋有什么用，你不可能比熊跑得快呀！”这个小伙子回答道：“我不必比熊跑得快，我只要比你快就行了！”

是的，现代市场竞争越来越剧烈和复杂，面对众多强有力的竞争对手，只有大胆改革，开拓进取，才能取得胜利。

史密斯在担任公司副总经理时，就积极推动公司制订出周密的战略性规划，并确定整个公司和各级经理必须努力达到的具体而明确的目标。正是因为他强调战略规划的重要性，善于运筹帷幄，最后使他登上了总裁的宝座。

我们正面临一个崭新的时代。通用汽车公司的管理变革给我们以重大启示。在通向未来的发展道路上，只有把握全局，制订卓有成效的战略规划，才能获得真正的成功，才能取得长期发展。

战略，是企业走向未来的一把金钥匙。

战略：从军事到经济

在本世纪 40 年代，有一位离职的中国将军对当时世界大战局势的发展作了种种预测，诸如德军进攻苏联、日本发动太平洋战争、苏军出兵东北等，这些战略分析，后来均被历史一一印证。他就是二次世界大战中最具影响的中国战略分析家陈孝威。

1941 年 2 月，陈孝威在香港他自己主办的周刊上发表了《论大不列颠之战》一文。他在文章中指出：在欧洲，希特勒德国不会再与苏联搞和平共处；德国征服中欧及西欧多数国家后，必然要对苏联开战。4 个月后，德国法西斯废弃德苏和平条约，悍然出动 260 万大军、5000 架飞机和 9000 辆坦克，以排山倒海之势进攻苏联，打得苏军措手不及。

同年 10 月，陈孝威又公开发表了《德、意、日对苏、美、英三国作战前景判断》的长篇时局评论文章，作出了日本为了取得南太平洋诸岛的战略资源势必南进的判断，并对美英应变战略部署提出了若干建议。此文受到美国总统罗斯福、英国首相邱吉尔的高度重视和称赞。美国陆军部长史汀生和香港总督还分别致函和登门拜访，称陈孝威“具有战略眼光和东方军事家的远见卓识。”然而，令人遗憾的是美英等国受欧洲战事激烈牵绊，未能采取有效的防御对抗措施。

12 月 8 日，日本海空军偷袭珍珠港成功，消灭了美国太平洋舰队的 1/3 舰只，给美军以沉重的打击……

上面这个故事，我们只想说明一个问题：战略概念源于军事实践活动。

战略，顾名思义就是战争谋略。“战略”一词源于军事术语，是指基于对战争全局的分析、判断而作出的筹划和指导，是与从局部出发的“战术”相对而言的。俄文中的“战略”，直译成中文就是“军事战略”。著名的德国军事战略家冯·克劳塞维茨在其名著《战争论》一书中说：“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。”法国军事理论家安德烈·博福尔则认为，战略是“一种运用力量使之对于政治策略目标的达到作出最有效贡献的艺术”，“说得更精确一点，是两个对立方意志使用力量解决其争执时所用的辩证法艺术。”

毛泽东是军事战略的艺术大师。他认为：“战略问题是研究战争全局的规律的东西。”战略的重要性，在于战争胜败首先取决于战略运用是否正确，在于打赢对战争全局有决定意义的战役和对战役有决定意义的战斗，从而通过战役、战斗来实现战争胜利的目的。作为战略指导者，在敌我双方激烈的冲突对抗中，应始终把握战斗、战役和战争全局的关系和变化，不断修订和发展自己的战略计划，从而创造出自己所希望的战争结局。这也正是军事战略艺术的魅力所在。

传统的或狭义的战略概念都是指军事战略。随着人类社会实践的发展，特别是本世纪以来，战略一词被人们广泛地用于军事以外的领域，包括政治、经济、科技、教育、文化和社会发展等，战略也就演变成为“泛指重大的、带全局性或决定全局的谋划”。

战略是关于一个组织的长远的、全局的目标，以及组织为实现目标在不同阶段上实施的不同方针和对策。战略的实质就是人们为了控制组织在一定时期内的发展，对其各种根本趋势以及对各种根本趋势起决定作用的因果联系能动反映的结果，是指导人们实现某种根本趋势的行为准则和目标。一般来说，战略具有下列三个基本特征：

1. 全局性，即有关组织的整体和全局的问题。战略问题的核心是研究组织发展全局的指导规律的，只关系到局部的指导规律不包括在战略研究的范围内。照顾各个局部之间的关系，也是战略指导的重要任务。我们平时所说的战略意识、战略思想和战略眼光，就是要通观全局，掌握总体的平衡发展，不拘于局部利益和眼前利益。

2. 长期性。战略的着眼点不是当前，而是未来。要在正确认识过去和现在的基础上，通过科学预见，高瞻远瞩，谋划未来的发展趋势，既要不断总结过去的经验，明确当前的责任，更要看到未来的目标，实施卓有成效的战略指导。

3. 层次性，又称系统性。组织系统是有层次的，有大系统、小系统之分，也有母系统、子系统之别。相对应不同层次的系统，就有不同层次的战略。战略指导者既要服从和服务于上一级组织的战略规划，又要有本组织的具有特色的战略和策略。

企业战略是在第二次世界大战以后发展起来的。随着战后现代科学技术和世界经济的迅猛发展，企业经营管理的内部条件和外部环境都发生了巨大的变化。包括政治、经济、科学技术和社会文化等外部因素变得越来越不稳定，市场经济竞争也越来越激烈，迫使企业特别是那些规模较大的公司，为了争夺市场和生存发展的需要，在经营管理中将眼光由短期目标转向长期目标，由日常生产经营的专业化职能性经营管理，转向综合的全局性决策和管理，将战略思想运用于企业经营管理当中，形成了企业战略和企业战略管理的概念。

最早把战略思想引入企业经济中来的是美国经济学家切斯特·巴纳德。他在其代表作《经理的职能》（1938年出版）一书中，为说明企业组织的决策机制，运用战略因素这一思想对企业诸因素以及它们之间的相互影响进行了分析。1962年，美国企业经营史学家钱德勒出版的《战略与结构：工业企

业史的考证》，虽然没有对企业战略本身进行具体分析，但却为企业战略研究开辟了道路，奠定了基础。1965年，美国学者安索夫的《企业战略论》问世，把企业战略理论研究向前大大推进了一步，初步形成了企业战略管理研究的理论框架。

进入20世纪70年代以后，随着冷战的结束，全球经济发展使企业经营环境剧烈动荡，企业经营战略受到学术界和实业界的广泛关注。由此，战略管理的理论成果和实践经验越来越受到重视，出现了“战略管理热”。中国企业随着改革开放和市场经济体制的逐步建立和完善，也开始重视长远发展规划。一批精明能干的企业家脱颖而出，开始用战略眼光来处理日常事务。特别是面向21世纪，企业发展更是要妥善设计，搞好战略管理，方能在下世纪经济竞争中取胜。

企业战略管理的实质就是着重于一定时期内企业全局性方针任务的制定，它的目的在于取得整个事业的胜利。因而，实行正确的战略管理，是在竞争中战胜对手或在事业经营中获得胜利的重要保证。

冷战的结束，使世界各国从军事对抗转为经济竞争。而当今包括企业管理在内的非军事领域中出现的有关战略概念，都是从军事战略概念引申或借用过来的，故在全部的战略知识体系中，军事战略仍然是最基本和最重要的组成部分。俗话说，“商场如战场”，现代经济竞争本身就是一个残酷的战场，企业家就是这个战场上的将官和斗士。军事战略中的一些思想、原则、方法和艺术，也同样适用于企业战略管理。

美国的道格拉斯·拉姆齐在《美国企业竞争六大经典战例》一书中，提出了现代军事科学适用于企业竞争的九条战略原则，这就是：

(1) 部署：灵活机动，开放选择权来排兵布阵，扩大生产加工，降低价格，等等；

(2) 目标：明确战斗目标，瞄准公司的最终目的；

(3) 进攻：即进攻敌人或竞争对手；

(4) 奇袭：克劳塞维茨将此称之为“一切军事计划的基础”；

(5) 精兵：调动尽可能少的人力物力来达到目的；

(6) 集中：孙子所谓的集中力量；

(7) 集权：从司令官或总经理开始，自上而下明确的权利划分；

(8) 简洁：军官们把它总结为一个缩写词：KISS（意思是“吻”）。它的全文是：Keep It Simple, Siupid！（化繁为简，大智若愚。）

(9) 安全：军队或企业内部严守秘密，保持忠诚。

战略管理：走向成切的道路

美国耐尔·R·斯威尼在《致未来的总裁们：谈高层管理的十六项基本技能》一书中认为，企业的成功从最根本上来说决定于总裁的管理能力和水平。具体包括以下十六项基本技能：

1. 调动领导班子成员的积极性；
2. 提出关键问题和建立信息网；
3. 激励和识别创新思想；
4. 征求意见和咨询；
5. 决策；

6. 通晓组织方式的选择；
7. 促进组织机构变革；
8. 组建委员会和安排会议；
9. 制订战略规划；
10. 发表有影响的演说；
11. 选拔优秀的经理人才；
12. 培养优秀经理；
13. 发现和解决问题；
14. 调节部门矛盾；
15. 谈判；
16. 培养忠诚和树立责任感。

上述十六条归纳起来就是作出决策、制订规划、组织机构、解决问题和管理领导班子五个方面。其中制订规划就是确立公司基本业务方向、目标、方针和战略，并制订与公司战略目标相适应的实施战略规划的具体策略。由总裁制订战略规划，战略规划再具体分解为年度发展计划，公司就可以在战略规划的指导下按既定方针运行。因此，制订战略规划，实施战略管理，是企业以总裁为首的高层经理人员的重要职责，是现代企业成功的致胜之道。

《孙子兵法》是我国也是世界上成书最早、影响最大的杰出古典战略名著。连著名德国军事家克劳塞维茨的《战争论》也受到《孙子兵法》的影响，并继承和发扬了其中许多战略思想，《孙子兵法》在日本企业界更是流传甚广，影响巨大，成为企业家们案头重要阅读之物。《孙子兵法》曰：“用兵之道，以计为首”，“计先定于内，而后兵出境”。这里的“计”，就是计谋、战略和策略。作为企业管理者，第一个应当考虑并着手解决的问题，就是“先定必胜之计”。为此，必须把主要精力放在企业带有全局性的战略问题上，进行战略思考，确立战略目标，制订战略规划，实施战略指导。

企业的基本战略决定着企业经营活动的基本方针和基本方向。战略管理，是企业的高层决策者根据企业的宗旨和对企业内外部环境的分析，确定企业的总体目标和发展方向，制定和实施企业发展总体谋划的动态过程，包括战略思想和战略观念，战略目标确定和战略环境分析，企业总体战略和产品组合、市场竞争、技术创新三个基本分战略，公司化成长和国际化经营两个职能战略，以及企业文化、企业形象和人力、财务等于战略，还有战略规划的制定、实施、控制和修订等，基本上涵盖了企业产生和发展的全过程，涉及企业经营管理的各个环节。

认识和研究企业战略管理问题，有助于企业经理们从琐碎的日常管理事务中摆脱出来，注意发现和解决那些有关企业生死存亡、前途命运的重大战略性问题；有助于企业经理们总结自己的经营管理经验，使之上升到战略的高度，并进一步指导管理实践；有助于企业经理们高瞻远瞩，树立战略思想和观念，用战略眼光将企业经营活动的视野放到全方位的未来发展和广阔的市场竞争中，获得更大的成功。

而对于为数众多的、处于企业管理金字塔顶尖之下的广大员工来说，可以通过战略管理来培养他们通观全局的战略性思维方式和价值观念，使之能够关注企业的长期目标和长远利益，更有成效地进行合作和配合。这对于面向 21 世纪现代市场经济新竞争的企业来说，尤为重要。

应当看到，近些年来，全球经济发生了巨大的变化，市场迅猛扩大，通

讯技术飞速发展，经济环境越来越复杂和变幻莫测。不仅对那些举足轻重的大企业提出了挑战，即使为数众多的中小企业也要立足长远发展，不断调整管理结构，寻求成长的最佳道路。

中国的经济体制改革向市场经济迈出了坚定而有力的步伐，21世纪将为中国改革开放的伟大事业开辟更加灿烂辉煌的前景。在管理上与国际同步，才能真正做到经济的全面接轨，并在新一轮的市场争夺中获胜。企业家的战略抉择，是企业生死攸关的大事，必须要认真对待，慎重行动，切不可掉以轻心，贻误时机。因此，战略管理对于那些已经走上或将要走上国际竞争的中国企业来说，就变为格外重要，别无选择。

美国著名未来学家阿尔温·托夫勒曾就美国电话电报公司的咨询报告写成《企业必须面向未来》一书。在这本书中他特别强调指出：“对没有战略的企业来说，就象是在险恶的气候中飞行的飞机，始终在气流中颠簸，在暴雨中穿行，最后很可能迷失方向。即使飞机不堕毁，也不无耗尽燃料之虞。

如果对于将来没有一个长期的明确的方向，对本企业的未来形式没有一个指导方针，不管企业的规模多大，地位多稳定，都将在这场革命性的技术和经济的大变革中失去其生存条件。”

战略管理的三个主要学派

在国外有关企业经营战略和战略管理的遵论研究中，由于观点不同而形不同的学术派别。企业战略管理是把战略思想运用到企业管理中，研究带全局性的企业经营管理规律的学科。战略管理学派，一般可归纳为竞争战略学派、资源配置战略学派和目标战略学派等。

竞争战略学派

竞争战略学派的基本观点认为，经营战略的关键是确定企业的相对竞争优势。企业为确定竞争优势而采用的竞争战略可以有三种基本类型供选择：

1. 全面成本领先战略，又称低成本战略。企业主要运用产业和工厂规模经济，采取扩大市场、降低固定成本的办法，使全部成本低于竞争对手。如著名的日本丰田汽车在一开始进军美国时，就以低价抢攻市场而大获成功。

2. 差异化战略，又称别具一格或与众不同战略。主要是采用高品质、多功能等措施，生产出该产业中其他企业所没有的独特产品，以形成独家经营或相对垄断的市场局面。日本日立公司就是不断推出附属的小功能，而一直保有家电用品市场的领先地位。

3. 专门化战略，又称集中一点战略。这是一种所谓做别人做不来，或者是做别人不肯做的事业，而且要专心一致，历久不衰。换句话说，就是将企业经营目标集中到整个市场的某一部分，在这特定的部分建立起自己的产品在成本或产品差异上的优越地位。“某一部分”，既可以是特定种类的顾客，或者是特殊用途的产品，也可以是某一特定地区等。美国最大的半导体公司英代尔，就是从专门开发生产 IC 起家的。

竞争战略学派的主要代表人物是美国哈佛大学教授麦克·E·波特，其主

要著作有《竞争战略》（1980年）、《竞争优势》（1985年）。波特认为，在市场上存在着强有力竞争对手的场合，企业的长期收益率将会下降。直接决定一个行业是否会处于一种长期激烈竞争的状态，主要取决于以下五个因素：

（1）防止潜在竞争者加入产业的屏障高度，即可能会进入该市场的企业数。可能进入的企业越多，竞争就会越激烈，顾客和利润的争夺就越艰难。

（2）有代替该产品可能的代用品的威胁程度。如果存在这样的代用品，顾客便有了多种选择，竞争亦将随时激化起来。

（3）企业与供给原材料、部件等供货者的力量对比。供货能力强则竞争激烈，即使你能较容易地取得供应，也很难获得高额利润。

（4）与买主之间的力量对比，即对特定行业买方购买能力的分析。在需求不旺时，同行企业间的竞争激化，利润率自然相应降低。

（5）产业内部对抗竞争的方式。产业内部情况以及企业自身结构、研究开发、生产营销和人力资源、组织行为等方针，也决定着企业的竞争状态。

当一个企业在进行了上述战略环境的机会或威胁，以及企业自身的优势或劣势的分析之后，就可以作出判断：看看自己有没有成本方面的优势，可不可以从事全面成本领先战略；有没有独到的生产技术，能够生产与众不同的产品，而从事差异化战略；有没有特殊的领域是自己擅长的，而可以从事专门化战略，等等。

资源配置战略学派

资源配置战略学派的主要观点认为，企业经营战略的核心是资源的配置方式。通过筹划、研究企业未来的资源配置，及其与外部环境的相互作用，去指导和解决企业经营发展中的一切重大问题。

这一学派的主要代表人物是美国学者安索夫，其主要著作有《企业经营战略》（1969年）、《战略经营论》（1979年）和《树立战略经营》（1984年）。安索夫认为，企业经营战略是“现有资源和计划资源的布置以及外部环境相互作用的基本模式，这一模式表明企业组织如何实现其目标”。安索夫特别强调了“组织战略环境”三者之间的相互适应和协调一致。他认为，战略性行动就是组织通过改变内部的资源配置和行动方式，使之与环境相互作用的过程，并认为这一点由于环境变化变得日益激烈而显得越发重要。

资源配置战略学派的其他代表人物还有霍弗（C·w·Hofer）和申德尔（D·Schendel），主要著作有《战略制定》（1978年）。他们把战略看作是企业大计划中的一个构成部分。企业大计划包括目标、战略、方针三个构成部分，其中“战略”由经营领域、资源配置、竞争优势、协同作用四个部分组成。霍弗和申德尔在《战略制定》一书中特别强调了资源配置这一要点。

目标战略学派

目标战略学派的主要观点认为，企业经营战略的核心是确定和实施企业的长期目的和目标，既包括确定长期目的和目标，又包括目的和目标的实施过程。

这一学派的代表人物是美国的安德鲁斯（K·R·Andrus），主要著作有

《经营战略论》（1971年）。他指出，战略是由目标、意志或目的以及为达到这些目的而制定的方针、计划所构成的一种模式。人们可以以某种方式用战略界定一个公司所属的或应该属于的类型。

目标战略学派的另一代表人物是美国的钱德勒（A·D·Chandler），他在其主要著作《战略与结构：工业企业史的考证》（1962年）一书中认为，经营战略所研究的问题是决定企业的长期目的和目标，并通过经营活动和分配资源来实现目的。

02. 企业经营大战略我们正面临现代市场经济的全球挑战。

我们正面临现代市场经济的全球挑战

不断转变经营机制的国有企业，以及别具特色的乡镇企业和正在崛起的私营企业，为谋求长期生存和稳定发展，都要把视线投向国际经济大舞台，制定战略规划，推进战略行动。

战略管理的本质

当 80 年代发达国家企业如火如荼地实施战略管理，面对全球市场展开经济竞争的时候，我国企业虽然也看到了这些最新管理发展动向，但终因企业尚处于由计划经济体制向市场经济体制转轨变型，由此产生的短期行为使厂长经理们根本无暇顾及及应用新管理方法。后来更因宏观经济政策与企业微观基础的改革不配套，紧缩政策使企业经济效益全面下滑，朝不保夕。于是，一些具有中国特点的应变措施纷纷出台，得到了政府官员和企业经理的共同青睐。

时至今日，随着社会主义市场经济体制的逐步建立和完善，国有企业已经开始改变经营机制，面向市场竞争，参与全球经济融合。而别具特色的乡镇企业和正在崛起的私营企业，也同样要按照现代企业制度重塑企业的微观架构。这一切，都为战略管理的应用提供了更加广阔的前景。因此，当企业把视线投向国际经济竞争大舞台的时候，深刻了解战略管理的本质，则是进一步制定战略规划和推进战略行动的前提和基础。

所谓战略管理，就是企业为适应外部环境的变化，为使企业长期、稳定发展，实现既定战略目标，而展开的一系列事关全局的战略谋划与活动。

战略管理的本质，表现为如下四个特征：

1. 全局性

战略管理必须以企业全局为对象，根据企业总体发展的需要而规定企业的总体行动，从全局出发去实现对局部的指导，使局部得到最优的结果，保证全局目标的实现。

形象地说，企业的战略规划就是企业发展的蓝图。作为指导全局的总方针，企业战略是协调企业内部各职能部门之间以及各管理层次之间关系的依据，是促进企业各方面均衡发展的保证。在日常的经营管理工作中，企业的每一具体计划，每一具体经营业务，每一具体行动措施，都要围绕企业战略目标并服从战略目标的要求。为了实现企业战略目标所体现的全局利益，战略职能部门或基层战略经营单位有时不得不放弃本身面临的机会和潜力，甚至作出牺牲。

1942 年，美国的“曼哈顿工程”动员了 15 万人员，耗资 22 亿美元，仅用 3 年时间便成功地制造出第一批原子弹。1961 年美国的“阿波罗登月计划”动员了 42 万人、200 家公司和 120 所大学。奋战 8 年，耗资 200 亿美元，终于获得成功。由此可见，缺乏全局性的战略统筹，任何重大事业的成功发展都是不可想象的。

2. 长远性

战略管理是着眼于未来，对较长时期内（5 年以上）企业如何生存和发展进行通盘筹划，以实现其较快发展和较大成长。面对激烈复杂的市场竞争

环境，任何组织若没有超前期的战略部署，那么，其生存和发展就要受到影响。

战略的全局性特征在时间概念上的表现就是长远性，它直接关系到组织的未来和发展。对未来的设想，特别重要的不是回答未来怎样，而是通过预测未来的变化趋向来制定我们现在的策略和措施。

因此，没有着眼于未来的企业战略作指导，日常的经营管理就会失去目标和方向。真正具有战略眼光的企业家，绝不会片面地追求急功近利，绝不会纠缠于企业的短期行为，而是致力于实现企业的长期战略目标。正如美国前总统理查德尼克松在《领导者》一书中写道：“领袖人物一定要能够看到凡人所看不到的眼前利害以外的事情。他们需要有站在高山之巅极目远眺的眼力。”

3. 关键性

关键性又称重点针对性，是指那些对企业总体目标的实现起决定性作用的因素和环节。战略讲究的是环境的机会和威胁，自身的优势和劣势。要找寻敌弱我强的地方下手，或是在敌强我弱的地方防范。实施战略管理，就是要抓住机会，创造相对优势，增强企业的竞争实力。

毛泽东同志指出：“在复杂的事物发展过程中，有许多的矛盾存在，其中必有一种是主要的矛盾，由于它的存在和发展，规定或影响着其它矛盾的存在和发展。”作为企业经营者，就是要从企业长远发展目标出发，把工作的重点、战略实力的重心，放在那些最重要、起决定作用的环节和支点上，通过确定关键因素建立起竞争的优势地位。

日本著名战略大师大前研一说：“通向成功的最有效的捷径看来是较早地把主要资源集中到一个具有战略影响的功能中，迅速跃入第一流的企业，这是真正切实可行的、有竞争力的。然后，利用这种较早的第一流的地位所产生的利润加强其它功能，使它们也领先于别的企业。当今所有产业部门的主导企业，毫无例外，都是从果断地应用以成功的关键因素为基础的战略开始的。”

4. 权变性

即指善于随机应变而不为成见所囿的适时调整、灵活机动的能力。任何企业在其成长过程中，必然要受到诸方面因素的影响，并随内外部环境的变化而变化。这就要求企业经营者根据实际情况的变化，变换策略，调整计划，修正战略，把战略贯彻于现实行动之中，以不断适应未来的多变性。

权变性的客观基础包括两个方面：一方面是由于企业经营者深化了对企业发展规律的认识，另一方面则是由于企业内外竞争环境发生了变化，出现了新情况，因而，需要重新检验已确定的战略方针和战略措施的正确性并加以必要的修正。

另外，战略管理本身就是一个动态过程。由于企业战略具有长远性，必须经过一定时期的努力，才能最终实现企业的战略目标，不可能毕其功于一役。同时，战略管理又可分为战略制定、战略实施、战略控制等不同阶段，其中每一阶段又包含若干步骤。因而，战略管理过程的各个阶段和步骤是不断循环和持续的，是一个连续不断的分析、规划与行动的过程。这就对战略管理者提出了更高的要求，特别是面临新的变幻莫测的国际经济竞争，开拓进取，求变创新，制定和实施适应性应变战略，已成为现代管理者的当务之急。

战略管理不仅对企业涉及全局的重大问题具有决定性意义，而且对企业的局部问题和日常性管理工作具有牵动、指导和规范的作用。战略管理的广泛作用对现代企业家有着强烈的吸引力。具体可以归纳为：

(1) 使企业顺利、快速成长。通过制定战略规划可以使企业经营者对企业当前和长远发展的经营环境、经营方向和经营能力，有一个全面正确的认识，全面了解企业自身的优势和劣势、机会和威胁，做到“知己知彼”，采取相应办法，从而不失时机地把握机会，利用机会，扬长避短，求得生存和发展。

(2) 提高生产经营的目的性。管理学中有一个公式：工作成绩 = 目标 × 效率。西方学者认为“做对的事情”要比，“把事情做对”重要。因为“把事情做对”是个效率问题，而从一开始就设立正确目标，“做对的事情”，才是真正的关键。战略规划就象战争中的战略部署，在开战之前，就基本决定了成败。因而中国古代兵书有“运筹帷幄，决胜千里”之说。制定战略规划，就使企业有了发展的总纲，有了奋斗的目标，就可以进行人力、物力、财力以及信息和文化等资源的优化配置，创造相对优势，解决关键问题，以保证生产经营战略目标的实现。

(3) 增强管理活力，降低经营风险。实行战略管理，就可以围绕企业经营目标进行组织等方面的相应调整，理顺内部的各种关系；还可以顺应外部的环境变化，随时审时度势，正确处理企业目标与国家政策、产品方向与市场需求、生产与销售、竞争与联合等一系列关系。

(4) 提高企业家素质。实施战略管理，使企业家能够集中精力于企业环境分析，思考和确定企业经营战略目标、战略思想、战略方针、战略措施等带有全局性的问题，造就一大批社会主义企业家和战略人才。

战略管理的四个要素

战略管理的重点是着眼于企业未来的生存和发展，谋求长远的经济效益和系统的最优化，使企业的生产、技术、营销以及一切经营活动与发展变化的外部世界相适应。

企业的经营战略对企业的兴衰成败关系极大。可以这样说，战略的成功是企业最大的成功，而战略的失误也是企业最大的失误。所以，企业家应当把主要精力集中于企业战略规划的研究、制定和实施。

战略管理是一个包括战略规划的制定，战略规划的实施执行和战略控制、战略修订与转移的完整过程。一般来说，战略管理是由战略指导思想、战略目标、战略重点、战略策略等要素构成的。

要素之一：战略指导思想

战略指导思想是指导战略规划的制定和实施的基本思路与观念，是整个战略管理的灵魂。它包括战略理论、战略分析、战略判断、战略推理，直至形成战略思想、战略方针，是贯穿战略管理始终的战略思维过程，对确定战略目标、寻找战略重点和采取战略措施具有十分重要的意义。

战略指导思想的内容可概括为如下几点：

1. 满足市场需要的思想

市场需求是企业存在和发展的前提条件，是企业的生命所在。企业必须以满足顾客需要和为顾客提供最大利益服务为宗旨，求得自身的发展。特别是随着跨国公司的崛起和各国对外直接投资的增加，世界经济越来越相互渗透，相互依存，呈现出全球市场一体化的趋势，我们必须在更大的市场广度上来考虑顾客的需要。

2. 系统化思想

这是由企业战略管理的全局性特征决定的，用系统论的观点来研究企业，就要着眼于全局性的发展规律和方向，树立整体观点、动态平衡观点和协调观点，把企业的各个方面有机地联系起来。

3. 未来思想

企业发展必须着眼于未来，这也是由战略的长远性特征决定的。战略为企业的未来发展指明方向。因而，企业采取任何可能行动，都要考虑对长期发展是否有利，不能只看到眼前蝇头小利，而导致短命。

4. 竞争对抗思想

在激烈竞争的市场经济中，优胜劣汰。企业要想立于不败之地，就要不断寻求、解决事关企业存亡和长远发展的关键性问题，创造出超于竞争对手的相对优势。

5. 全员思想

战略就是明确有关企业发展的总目标，确定行动的总方针，必须调动自上而下的所有人力、物力、财力，才能保证战略方针的贯彻和战略行动的落实。

需要指出的是，在战略指导思想当中，企业经理人员的高瞻远瞩、创新求实、灵活应变的战略头脑尤为重要。

要素之二：战略目标

战略指导思想形成以后，就要确定战略目标。战略目标是企业在对战略内外部环境进行充分分析认识基础上，根据企业实际情况提出的在一定时间内所预期获得的成果或所追求的期望值。

战略目标是战略管理构成的核心内容，为企业指明了未来成长和发展方向，只有明确战略目标，企业家才能根据实际目标的需要，合理地配置企业拥有的各种资源，正确安排企业经营活动的优先顺序和时间表，恰当地指派任务和责任。不确定企业的目标，企业就会迷失方向。

受经济环境、产业分布、企业规模和发展阶段等各方面因素制约，企业战略目标千差万别，不尽相同，既有经济指标，又有社会责任；既有长期目标，又有短期目标；既有总体性目标，又有功能性目标。一般来说，战略目标可分成定性和定量两大类。定性目标如维持稳定，获得发展，树立良好的社会形象，把本企业办成本行业、本地区最具吸引力的优秀企业等。定量目标如利润总额及增长率，市场占有率，资金收益率，销售总额及增长率，股票价格及股息红利率，新产品开发数等。

在确定战略目标时，要注意从实际出发，使战略目标明确、具体、先进、可行，定性目标与定量目标相结合，长期目标与短期目标相衔接。

要素之三：战略重点

所谓战略重点，就是指那些对于实现战略目标具有关键作用又有发展优势，或自身发展薄弱需要着重加强的项目和部门。这就要求我们在战略实施过程中，集中力量解决关键性问题。

战略规划不可能面面俱到，没有重点。没有战略重点，战略目标的实现就要大打折扣。

战略重点在“战术”上则表现为集中优势打歼灭战，即采取重点针对性措施，实行资源重点配置，组织重点保证，行动重点推进，以实现企业的突破性发展。

随着战略行动的逐步推进，战略重点呈现阶段性特征，必须注意及时调整。

抓住战略重点，可以促进企业长期稳定发展。享有“美国荣耀”之称的美国摩托罗拉公司是世界无线通讯巨人。多年来，该公司始终重视市场占有率，把提高市场占有率作为企业的战略重点，使全球范围内以摩托罗拉为品牌的移动电话拥有高达40%的占有率。也许，你现在腰间的中文寻呼机就是摩托罗拉顾问型或精英型。摩托罗拉公司为了保证战略重点，在竞争激烈的高科技电子产业中出类拔萃，获得胜利，采取了下列三点至关重要的创新措施：

(1) 不断推出让顾客惊讶的新产品。为此，公司在科研方面进行持续性投资，以不断研究开发最新产品。

(2) 新产品的开发必须注意到速度与时效问题，即技术性商品的生命周期较短，因此在开发速度上不能落后。

(3) 以顾客为导向，在质量管理上务求完美，将顾客的不满减少到零为止。

美国《财富》杂志在评价摩托罗拉时指出，摩托罗拉是质量管理的坚持者，技术革新的先驱，新产品的实践者。

要素之四：战略策略

战略策略是保证战略指导思想贯彻，保证战略目标实现而采取的一系列重要措施、手段和技巧。根据战略环境的不同情况，采取新颖独特、别具一格和卓有成效的战略策略，对战略目标的达成和战略行动的推进具有重要作用。

战略策略的运用应遵循以下原则：

(1) 目的性原则：战略策略是为实现战略目标服务的，它具有十分明确的目的性。

(2) 灵活性原则：企业战略系统面对的是发展迅速、变化多端的外部经济环境，因而，战略实施的时机把握十分重要。战略策略的应用也要讲究灵活熟练，要因时因事因地随机应变。

(3) 创新性原则：战略策略要面对新情况，采取新措施，取得新突破。力求在竞争者意想不到的时间，意想不到的地点，以意想不到的方式，满足消费者的市场需求，给竞争者以压倒的攻势和猛烈的打击。

(4) 可行性原则：战略策略的运用要是国家的政策法规允许的，并遵循社会主义社会道德规范的要求。同时，企业在应用条件上也是可行的。

(5) 适当性原则：战略策略的运用要恰到好处，不能因过份追求新奇、过份夸张而徒有其名。要讲求实效，不过分追求形式。

(6) 配套性原则：战略策略不能单打一，参差不齐，必须集中力量，集中控制，使各策略技巧相互配套，有机结合，以谋求最大效果。

另外，战略策略作为保证战略目标实现的手段和技巧，需要很好策划。策划作为一种高智力活动已开始引起越来越多的重视。将企业策划应用在战略策略中，往往也能起到很好的作用。

从上面战略管理的四个构成要素中我们可以看到，这四个要素不是孤立存在，互不相干，而是相互联系，相互作用，有机结合的。战略指导思想是企业生存和发展的指导思想，是整个战略管理的灵魂；战略目标则是企业战略指导思想的具体反映，是战略管理的核心；战略重点是企业经营活动的重点，是推进战略实施的关键；而战略策略则是战略管理的重要保证措施，制约着战略目标的贯彻实现程度如何。

基本战略和战略构成体系

战略是企业制定目标、配置资源的基本形式和有效方法，也是企业对市场、竞争对手和其它环境因素的变动所作出的反应。

做略本身应当明确这样几个问题：

- (1) 战略应当包括哪些内容；
- (2) 企业的经营业务应当位于哪个行业，应当采取何种组合方式；
- (3) 为了获得竞争优势，企业应当使用何种资源，采取何种行动，以便同环境提供的机会或面临的威胁相适应。

企业的基本战略组成包括下列五个部分内容：

1. 范围

- (1) 企业应从事何种业务？
- (2) 应集中于何种顾客需要、细分市场或技术？
- (3) 企业的长期战略意图是什么？

战略中的范围主要是指企业所处的行业类型，产品线数目和已经进入或即将进入的细分市场数目、对于企业战略范围的确定，应当反映出从管理角度来看的企业任务或战略意图。

2. 目标

- (1) 企业的战略经营单位和职员执行工作的重心在哪方面？
- (2) 执行每方面工作所要达到的目标水平如何？
- (3) 达成目标的时间期限是什么？

战略目标的确定是战略组成的核心部分。一个具有指导价值的有效战略，必须明确在一个确定的时期内，战略的执行所要达到的预期具体成果，包括定性和定量两方面，如销售的增长、利润或投资回报等。

3. 竞争优势

- (1) 企业如何达到期望的目标增长水平？
- (2) 能否通过扩展现有重点业务达到期望的增长？
- (3) 能否通过使业务多样化达到将来的增长目标？

寻求和确定企业在各项经营业务中起主导作用的重点，创造相对优势，并通过重点集中以产生放大效应，形成可持续发展的局面。这就要求企业经

理人员要仔细考察和分析企业每一项经营业务的市场机会，以及与竞争对手相比企业所拥有的独特能力。

4. 资源配置

(1) 企业如何在各业务之间分配其有限的资源，以获得最高的回报？

(2) 就每项业务的各种可选择战略而言，哪种战略能带来最大的投资回报？

(3) 资源短缺问题如何有效解决？

对企业经营活动来说，无论财力还是人力、物力等都是有限的。在战略当中；应当明确如何获得资源，以及各种资源在企业各战略经营单位和经营活动之间的配置。

5. 协同性

(1) 何种能力、知识、无形资产（如品牌、商誉、专有技术等）能被各项业务开发和共享？

(2) 何种经营资源、设施等可被各项业务共享以增进效率？

战略的协同性就是指企业的各项业务、产品——市场组合、资源配置以及能力之间的相互促进。把这些部分结合成一个整体，要比每一部分单独发挥作用能获得更高的效益。

应当看到，企业经营战略不是空中楼阁，而是一个包括许多具体内容的完整体系。对这些战略体系的认识和了解，不仅是进行战略管理的前提和基础，而且也是实施战略管理的重要内容。

企业经营战略大体上包括内容体系、组织体系和层次体系三个部分，它们之间相互联系，相互制约。

战略内容体系

所谓企业经营战略的内容体系是指具有有机联系的总体经营战略与各项分战略的集合体。

企业总体经营战略的范围涉及企业的全部对象，而各项分战略只涉及企业内部的某一方面或侧面。各项分战略是企业总体战略的组成部分，只能体现企业个别方面的战略功能。企业总体上统筹全局，综合平衡，则有赖于总体战略作用的发挥。

企业总体经营战略可以分为三种类型：

1. 进攻型战略

又称发展型战略。这是企业依靠现有自身力量或与其它企业联合，以促进企业经营不断发展的一种战略。这种战略一般适用于处于有利发展的环境，在产品、技术、市场上占有很大优势的企业。特别是那些已拥有相当发展基础和实力，拥有名牌产品和社会声誉较高的企业，更应优先采用这种进攻型战略。

2. 防御型战略

又称维持型战略。它是企业在一定时期内在产品、技术、市场等方面采取以守为攻，待机而动，似安全经营为宗旨，不冒较大风险的一种战略。这种战略一般适用于在外部环境和内部条件暂时处于劣势或相对稳定，既无突出优势，又无明显不利因素的企业。对于一些各方面困难较大的企业，也可以采用这种战略，维持现状，惨淡经营，为今后发展积累和创造条件。

3. 撤退型战略

又称紧缩型战略。它是指企业在一定时期内缩小生产规模，取消某些产品生产，或放弃部分市场、降低市场占有率的一种战略。企业在经营不景气时期常采用这一战略。它一般适用于在经营环境中处于十分不利地位、面临严重困难的企业，或者企业产品已进入衰退、淘汰期，或者对某些质次价高的产品难以改进，企业都要主动或被动地从市场逐步收缩或彻底退出，以寻找新的出路。撤退型战略一般意味着企业总体战略的调整和转移。

上述三种类型的战略，对某一个企业来说，可以采取某一种战略，也可以实行战略组合，做到有进有退，有发展有紧缩，有增长有稳定，形成战略循环波浪推进过程。

企业经营分战略是总体战略的重要组成部分，并对总体战略目标的实现起到重大作用。企业经营分战略可以有多种划分方法，本书将其归纳为下列三种类型：

- (1) 基础分战略：包括产品组合战略、市场竞争战略和技术创新战略；
- (2) 功能分战略：包括企业成长（公司化）战略和跨国经营（国际化）战略。成长战略又可细分为资源整合战略、组织扩张战略等；
- (3) 提高分战略：包括企业文化战略和 CI 形象战略等软性战略。

在所有的分战略当中，产品组合战略是企业经营战略内容体系的核心，其它分战略都要围绕产品组合战略来进一步展开。

提供质优价廉的产品或服务，是企业的基本功能和赖以存在的基础，企业的一切经营活动都要以此为中心进行。企业生产的产品只有符合市场要求，并通过市场交换才能实现其价值，因而市场竞争战略对产品组合战略具有引导作用；同时，作为市场主体的企业如果不能向社会提供产品或服务，市场竞争就无从谈起，所以说，市场竞争战略又只有在产品组合战略的支持下，才有可能获得成功。技术创新战略与产品组合战略、市场竞争战略同样作为企业三大基础分战略之一，对产品组合战略和市场竞争战略的有效实现，具有推动和保证作用。

公司化战略和国际化战略作为企业两个功能性分战略，是企业以产品组合战略为核心的基础分战略在企业内部和外部的延伸。迈向 21 世纪的全球经济竞争，企业要走向国际市场，与国际经济接轨，就不得不高度重视跨国经营战略。面临市场经济体制改革和企业内部经营机制转变，成长战略更具有现实意义和迫切性。从工厂制向公司制转变，实行公司法人治理结构，是国有企业建立现代企业制度、深化改革的当务之急。

伴随着工业社会向信息社会的过渡，企业竞争更加隐性和软性化，因而企业文化战略和企业形象战略，对其它各项分战略则起着无形的促进和保证作用。

上述各项分战略既相对独立，又相互协调配合，从而保证总体战略目标的实现，形成一个完整的战略管理循环。因此，本书也将据此对这些分战略展开详细而具体的介绍。

战略组织体系

随着社会的发展，技术的进步，产业的兴衰更替，世界经济和世界贸易的融合渗透，出现了越来越多的巨型公司、跨国企业和世界级企业集团。作

为一个整体，企业在竞争激烈的市场经济中谋求生存与发展，在很大程度上取决于企业内部的组织与管理。与企业战略相适应的组织结构系统，是贯彻战略指导思想，实施战略管理过程和实现战略既定目标的重要保证。一般企业经营战略的组织体系结构见图 2—1 所示。

战略组织体系的首要一点，就是要建立合理有效的组织框架。企业的总体经营战略确定了企业发展的总目标、总方针和总政策，为了切实贯彻实施，必须在总体上把握组织的设置。战略管理要求分权结构下的有效协调，其系统观和权变观是企业构造组织框架的两个重要原则。

实施战略管理的企业其基本组织结构一般可采取钱德勒称之为“多单位企业”的事业部制，即 M 型组织结构 (Multidivisional Structure)。这种组织结构的初创者，即是本书开篇讲到的美国通用汽车公司总裁、著名管理学家阿尔弗雷德·斯隆。虽然后来 M 型组织有了一些改进和发展，但基本框架没有改变。这种组织结构可以克服直线参谋制组织结构中企业高层经理人员陷于日常管理而不能自拔的重大缺陷，使公司各方面紧密协调，制定战略规划，实施战略管理，

图 2—1 企业管理战略组织体系的基本结构简图

保证战略目标的实现。

其次，设立战略参谋部门，即在高层经理人员和各职能部门、事业部之间设立独立的战略参谋部门，统一协调企业经营战略的制定和实施工作。该部门具有咨询顾问组织和企业职能部门双重特点，以强烈的客观性和独立性开展工作，拟定战略规划，并在经理为首的战略决策委员会领导下，实质性地推进战略的实施和控制，并监督、评价和协调各事业部和其它职能部门的战略管理进程。

再次，确定战略经营单位，特别是对于实行多角化经营的企业集团或大型公司，应采用以战略经营单位为基础的战略组织体系。每个战略经营单位具有相对独立的分散经营权和相应的组织机构，在企业总体战略指导下，分别负责本战略经营单位的战略具体制定和实施工作。

划分战略经营单位的方法很多，各企业情况不同，划分的方法也就不尽相同。一般来说，可以按职能划分，按地区划分，按产品划分，按顾客划分等等。

战略层次体系

企业战略是关于企业总体的发展目标及其实现目标的全过程谋划，其战略体系必然表现出战略目标、战略原则、战略策略和战略措施之间的相互关系。战略的层次体系大体包括战略目标、战略原则层，战略规划层，战略策略和战略措施层三个层次。

战略层次体系的最高层次是战略目标和战略原则。在战略目标当中，既包括总体战略目标，又包括根据总目标分解而成和保证总目标实现的各项分战略目标。战略原则则是企业为实现战略目标而拟定的一般原则和总体行为规范。

战略层次体系的第二个层次是战略规划。战略规划是根据总体战略目标制定的，有关企业总体及各职能部门、战略经营单位的分阶段实施经营战略

的长期计划。在战略规划中，通常要对阶段性目标加以具体化和定量的阐述，以推动和衡量战略实施的进程。

战略层次体系的第三个层次则是战略措施和策略技巧。

这是为保证战略目标的实现所采用的重要政策和具体办法，包括人力安排、资金投入、资源保证、检查制度、考核标准等。在这个层次上，要注意措施和方法的综合配套和独特新颖，要精心策划，周到组织，妥善安排，以最少的投入，取得最大的效益。

开拓战略自由度

战略自由度是指企业为创造竞争优势，在有限资源范围内，确定战略目标，寻求战略重点，采取战略改进行动的自由选择程度。

我们知道，任何企业的战略实施，都需要动用和调度相当的资源（包括有形资源和无形资产）与之配合。但是，实际当中，企业的每一项资源都不是充分的，不是可供战略管理者随意使用的。这种对资源的依赖和资源的约束，使任何现实战略计划的实施都必须在有限度的、给定的资源范围内进行。比如资金短缺是包括我国在内的所有发展中国家面临的主要困难，企业在战略目标的确定和项目的选择上就必须充分注意，以防战略推进过程中资金支持不够导致失败。因而，没有充分考虑企业资源约束的战略就是脱离现实基础的空想，难以实际操作。正因资源的有限性，使我们在考虑战略行动计划时的自由选择程度大大降低，这就要求我们选择一个特殊的方向来开拓战略自由度。

确定战略自由度的基准就是寻找有成长机会的切实可行的战略方向线，以避免因不能事先确定改进或突破的最好方向而造成人力、时间、资金等资源浪费。

假设某公司是在一个高技术领域内竞争，成功的关键因素是技术水准。在弄清朝哪一方向的技术进步将使公司获得战略变化的机会以前，公司任何其它方面的改进都将是盲目的。因此，我们必须首先在进行战略环境分析的基础上，掌握全面的情况，然后确定资源该集中在某一个或某几个战略方向线上，似便提供最好的机会，把资源最有效地集中在那些关键因素上。这些关键因素大致包括：原材料资源、生产装备、工业设计、生产技术与产品范围、工程设计和工程技术运用、销售力量、售后服务、营销网络等等。

确定战略自由度的方法是：

- （1）确定企业在竞争中战略发展的主攻方向。
- （2）在主攻方向内抽象出几条主要轴线，即战略自由度轴线（战略方向线）。
- （3）沿着每一条战略自由度轴线分布一系列点，表示企业在经营中为努力保持竞争优势所可能采取的主要行动。
- （4）对每个点进行投资——收益分析。
- （5）对竞争对手可能在每一条轴线上的活动及活动顺序进行预测，形成完整的企业经营战略自由度选择分析图，作为确定企业最后战略行动方案决策的依据。

下面，我们以改进照片质量为例，说明如何开拓战略自由度。

随着生活水平的提高，摄影作为生活情趣已为越来越多的人所喜爱。大家当然希望以合理的费用照出满意的相片。确定改进相片质量的战略自由度，见图 2—2 所示。

图 2—2 改进照片质量的战略自由度

根据图示，我们至少可以列举出 7 种选择（在图中表现为 7 根轴线），以提供改善摄影爱好者利益的机会。第一根轴是胶卷，它将影响相片的质量。第二根轴是镜头，它对相片中影像的质量是决定性的。第三根轴是机械装置，特别是快门很重要。第四根轴是光源，第五和第六相轴是相纸质量和冲洗扩印的水平，第七根轴则是摄影爱好者的技巧。通过对每一根轴的分析，我们就可以确定关键的方向线，制定一系列有特色的战略。

为了进一步说明问题，我们假定企业把胶卷、镜头和机械装置选为战略上的技术革新轴线。见图 2—3 所示。

图 2—3 战略自由选择度

图中的镜头轴线上，包括象差、速度、重量、焦距四个关键因素，是从对相片的质量影响最大的理论分析中推导出来的。三个轴线上各有四个点，都代表着最切实可以进行改进的关键因素，只要投入一定的资源，就能产生明显的技术效果。

日本企业正是通过这种分析，生产出“傻瓜”相机。

总之，寻找和确定能满足新目标的战略自由度，就可使企业与竞争对手避免正面冲突，通过改进自身关键因素，获得最佳的可能优势，从而以最小的代价获得最大的利益。这一方法在战略行动的具体推进中实用价值很大。

建立战略三角形

任何企业在制定经营战略时都必须考虑这样三个主体角色，即公司（或企业）本身（Corporation）、顾客（或用户）（Customer）和竞争对手（Competitor）。我们将其称为战略三角形，也称为“战略 3C”。战略三角形中的每一个都是活生生的市场竞争中的实体，都有自己的兴趣和目的，不可轻视。战略三角形示意图见图 2—4 所示。

图 2—4 战略三角形示意图

战略三角形体现了企业实施战略管理过程中的三个主体角色之间的逻辑关系。

企业经理也就是战略决策者的任务，就是要在决定经营成功的关键因素上，取得相对于竞争对手的优势。同时，还必须有把握其战略的能力，使本公司的力量同某一确定市场的需求相适应。

公司与顾客的关系实质表现为公司发展目标与市场需求变化的彼此协调。这对公司保持长期活力和持续稳定发展极为重要。企业经营战略的目的也在于使公司与市场需求变化之间保持动态的协调，但这种协调总是相对的，特别是因为竞争对手的存在和参与而变得更为艰难。如果竞争对手能够向市场提供一个更优的配合，那么公司本身就会持续地处于不利地位；如果公司与消费者打交道的方式、向消费者提供的产品或服务与竞争对手雷同，

没有独特之处，消费者就无法分辨本公司与竞争对手各自的产品或服务的优劣，其结果就很可能演变为一场争夺市场的价格战，使公司和竞争对手两败俱伤。

一个成功的经营战略，必须确保在公司本身的经营能力与消费者（顾客）需求变化之间，能形成一个压倒竞争对手的更好的、更强有力的协调。战略管理中运用战略三角形这个概念的根本意义，就在于指导企业在制定经营战略时，既要考虑运用自己的实力，更好地满足市场需求，同时又必须尽力使其自身有效地区别竞争对手。精明的战略家总是从总体上把握“战略 3C”，并力图影响它们之间的动态关系，由此扩展公司的相对优势。这也是为什么近几年 CI 形象战略格外引人注目、备受重视的主要原因。

运用战略三角形，首先要充分确定和理解顾客的要求，划分市场区隔，追踪市场趋势，从整个市场中划出一个或几个顾客子群，并集中力量来满足他们的需要，从而建立相对于竞争对手的战略边际优势。其次，对竞争对手的关键方面和可能形成差距的根源进行分析评价，迫使竞争对手不能毫无顾忌地运用，达到本公司抓住机会占据主动的目的。再次，企业要想在正面的竞争中立于不败之地，根本的一条是要设法使自己在一个或更多的关键功能上的实力，保持明显的特色，大大超过竞争对手。

日本企业之所以在世界范围内取得成功，推动日本成为世界经济大国，其秘诀就在于他们充分发挥企业自身的实力，比竞争对手更好地为顾客提供高品质的服务。日本企业的基本战略是首先进入低级市场，进而扩大到中、高级市场，进而赢得全世界。其竞争实力不是从产品到服务每一方面都处于领先地位，而是在某一个或某几个关键功能上形成决定性的边际优势，带动其它功能的发展。

日本企业在改进其产品功能、增强企业竞争力方面还有一个引人注目的技巧，即功能改进是按优先顺序逐步递进，而不是一步到位，并巨在每一阶段上都能够赚到足够的利润用于再投资来改进下一代功能。比如，日本家用电器产品的功能递进，就对这一点运用自如。

03. 产品组合战略

产品是企业经营的起点和归宿。

在产品战略中，既要重视产品本身为质量，也要注意产品以外的价值；既要搞好新产品开发，也要形成合理有效的产品组合。产品结构的优化组合，是企业生命的完美展现和表达。

产品战略：企业战略体系的核心部分

当我们创办一个企业或开创一项事业，首先要考虑的就是生产什么产品或提供何种服务，来满足社会的需要，获得自身的利益。这就是最基本的企业产品战略。

为实现战略目标，企业要根据自身实力情况和市场需求变化等因素，拟定有关不同类别的产品战略，确定产品战略目标，明确产品经营方向和生产重点，制定相应的产品发展计划和方针、策略，以充分利用企业资源，把握市场机会，谋求企业发展。

一般来说，企业产品战略将在以下几个方面发挥作用：

（1）产品战略是企业总体经营战略的核心和起点。战略规划提出是从制定产品战略开始的。企业开展生产经营活动，首先就要研究和确定生产什么产品，生产多少产品，以及如何生产产品，以满足社会的需要。企业能否为社会提供质优价廉、适销对路的产品，取决于产品战略的正确制定和有效实施。

（2）产品战略是其它各项分战略的基础和依据。现代企业产品既包括有形实体，又包括无形要素，涉及到企业各个方面和环节。产品战略一旦制定，企业主导产品和产品组合一旦确立和形成，则企业其它各方面的任务目标和运行措施，诸如投资方向、财务安排、技术开发、组织调整、市场营销等也就基本定向。

（3）产品战略牵动着整个企业的经济效益。产品质量如何，产品是否符合市场需要，生产能力是否有效利用，技术力量是否充分发挥，这些影响企业经济效益的相关因素，都直接决定于企业产品战略的正确与否，关系到企业的经济效益。

（4）产品战略决定着企业的生存和发展。随着经济的发展、科学技术的进步和人民生活水平的提高，产品更新换代的速度也越来越快，顾客对产品需求也有着充分的选择机会。这种趋势既为企业产品发展带来机会，也包含有相当风险，企业能否适应外部环境的要求、变化和限制，摆脱风险，抓住机会，提高竞争能力和获利能力，关键在于制定和实施正确的产品战略。因此，企业产品战略关系到企业整体经营战略的成功与失败，涉及到企业的长远利益，并决定着企业的扩张成长和繁荣发展。

从技术和市场等方面进行分析，我们可以把企业的产品战略归纳为下述三种基本类型：

1. 产品的发展（扩大）战略

对有发展前途的产品扩大经营规模，积极培育和扶植，以促进其发展的战略。包括产品开发战略、产品多样化战略和产品一体化战略。

2. 产品的维持（稳定）战略

在内部经营条件和外部市场环境没有重大变化的情况下，企业采取守势方针，使某一产品的市场占有率或工艺技术稳定在一定水平，保持产品在市场上的竞争地位，维持现状的战略。

3. 产品的撤退（紧缩）战略

该战略又称为应变性的产品战略。由于技术变革或市场上新产品的出现而导致外部经营环境发生变化，为使企业保持健康发展和竞争实力，将有限的经营资源转向更有利的产品，对市场占有率和销售增长率低的、已无发展前途的产品实行局部撤退或采取淘汰的战略。

产品和产品生命周期

产品战略是企业战略体系的非常重要的组成部分，其正确与否直接影响其战略全局。

现代企业产品的概念已经超越了原来有形物品的传统观念，而指包括一切能满足消费者需要和欲望的物质和非物质因素，如服务、包装、信誉等。

一般来说，产品整体概念包括三个层次：

核心产品 即产品提供给消费者的基本效用和利益，也就是产品的使用价值和功能。消费者购买某种产品并不是为了获得产品实体本身，而是为了获得一定的使用价值。如顾客买一套高级组合音响，既不是因为其外壳，也不是为了其内部结构，而是为了获得听觉上的享受，这种带来心理上的心旷神怡的感觉就是这一产品的核心。

形式产品 指呈现在市场上的产品具体物质形态。这主要是指产品的质量、外观、特征、商标和包装等。形式产品是核心产品的载体，在产品的核心功能相似时，产品的形式（如品牌）会对消费者的购买倾向产生很大的影响。

附加产品 指消费者在购买产品时所得到的附加服务或利益。顾客购买某种产品，不仅希望获得产品的核心和产品的实体，而且还希望获得包括修理与维护服务、调试安装、使用方法、质量保证、零配件的供应等保证。在核心产品和形式产品优势均等时，附加产品就成为争取消费者的决定性因素。随着市场竞争激烈，企业开始越来越重视附加产品，成为取胜之“法宝”。美国著名的国际商用机器公司 IBM，就是本着“服务至上”的原则，在进行计算机产品销售时，除销售具体的硬件设备外，同时还提供包括软件，安装、调试和产品升级等一系列附加服务，在国际竞争中取得了巨大成功。

明确产品的整体概念，就是使企业在制定产品战略时，注意这三个层次的完整结合，增强产品的市场竞争能力。

产品象人类的生与死二样有生命，会被开发，也会被淘汰和代替，几乎没有哪一种产品是可以永远存在的。因此，制定产品战略，就必须了解产品的“生命周期”。

产品生命周期是指产品从研制成功，投入生产，进入市场开始。经历不同阶段，到被另一种新产品淘汰为止的全部过程。管理学者一般把产品分为投入期、成长期、成熟期和衰退期等四个阶段，见图 3—1 所示：

运用产品生命周期原理，就是从产品在市场上销售增长

图 3—1 一般产品生命周期图

和获利能力的变化上看其产品处于生命周期的哪个阶段，以判断该产品的生命力。其主要指标是销售增长率，计算公式为：

$$\text{销售增长率} = \frac{\text{本年度销售量(额)} - \text{上年度销售量(额)}}{\text{上年度销售量(额)}} \times 100\%$$

企业对产品进行生命周期的分析，是其制定和选择产品战略的重要依据和基础性工作。企业可以根据产品生命周期来确定相应的产品战略：

首先，分析和找出公司各种产品处于生命周期的何种阶段，其目的是使在不同生命周期阶段都有产品存在。这样，整个公司的产品生命周期分布得比较均匀，一个产品衰退了，总有另一个新产品开发出来，维持公司产品的续存发展，始终处于一个有竞争实力的地位。否则，就会给公司资源配置带来困难，甚至可能缺乏发展后劲。其次，再创产品第二生命。即在产品进入衰退期前，就为这项产品进行重新设计，通过改进外观、增加功能、提高品质等办法升级换代，延长成熟期阶段，使产品始终不能进入衰退期，以保持其旺盛生命和持续繁荣景象。日本电器生产企业如松下、日立、东芝等都普遍采用这一战略。见图 3—2 所示。

图 3—2 产品再创第二生命

当然，企业也有很多产品的生命周期很长，或是不断地推出新产品，而一直没有进入衰退期；或是这项产品已成为社会或人民生活必需品，又没有其它替代品出现，那产品就可以维持在成熟的阶段。

再次，针对不同产品所在的生命周期阶段，拟定不同产品战略，合理进行资源配置。对处于投入期的产品，应进行重点投资，让消费者了解或熟悉其用途和功能；产品进入成长期，企业可逐步减少生产投入，而转向促销宣传，快速扩大市场占有率；当产品已经进入成熟期，则将重点放在市场销售上，回收投资；当确定产品已进入衰退期，则要加速回收，并考虑停止生产和退出市场。

产品发展战略的抉择

企业应该生产什么产品，采用什么发展战略，这是关系企业全局性和长远性的重大问题，需要慎重决策。一般有以下发展战略可供选择：

1. 品种单一化发展战略

企业在某类型产品的许多品种中，选择其中一个或少数几个品种加以发展，形成品种专业化。

这种产品发展战略的优点是：

- (1) 品种单一，生产效率高，生产现场管理工作相对简单；
- (2) 有利于提高产品质量，增强企业竞争能力；
- (3) 能够进行大批量生产，有利于降低产品成本；
- (4) 销售工作也简单，容易搞好服务工作，取得用户信任。

这种战略的缺点则是由于品种单一，不利于资源的综合利用；同时，企

业风险加大，回旋余地小，适应市场变化的能力也较差。

2. 品种多样化发展战略

企业在某一类型的产品中，发展多系列、多型号、多规格、多花色、多款式的多品种的生产。此战略又叫单门类产品发展战略，或称产品专业化发展战略。

品种多样化发展战略的优点是：能够满足顾客对一个门类产品中不同系列、不同规格、不同型号的品种的不同需要，市场应变能力有所提高，市场风险减小。品种多，还可以提高企业资源的综合利用，产品销售收入和利润都会增加。

这种战略的缺点是：由于品种多，力量分散，加大了管理难度；特别是对中小企业来说，因品种增多，必然加大成本，使销售力量分散。

3. 产品多样化发展战略

即企业发展各个门类、多种类型的产品。企业选择产品多样化发展战略时，其确定的各门类产品之间一般是生产工艺相近，产品结构或制造原理相通。产品多样化可以是水平多样，向左右延伸；也可以搞垂直多样化，向产品的纵向延伸；还可以综合利用企业资源，搞综合多样化。

采用产品多样化发展战略可增强企业应变能力，适应市场对多种产品的需要，一般适用于规模大、实力强、水平高的企业；其缺点是比品种多样化发展战略更加复杂，难度更大。

4. 产品独特化发展战略

企业选择产品独特化发展战略，就是利用本地特有的资源，或者利用本企业独特的技术而发展特色产品；也可以是采取专门为某一领域的特殊需要而生产的独家产品。

不论企业大小。行业分布如何，只要有独到之处，与众不同，都可采用这种独特资源产品、或独特技术产品、或独特需要产品的独特化发展战略。

5. 经营多样化发展战略

即企业发展跨部门、跨行业的各种产品和服务。由于经营领域广泛，回旋余地更大，风险性更小，企业可灵活转向，“东方不亮西方亮”。

选择这种战略的企业必须具有一定的规模和较强的实力，尤其适合那些跨地区、跨产业的巨型公司和企业集团。

产品组合战略：优化产品结构

现代市场经济条件下，企业提供给目标市场的往往不是革一的产品，而是多项产品。因此，企业如何选定最优化的产品组合以满足目标市场的需要，是一个非常重要的问题。这就涉及到产品组合战略。

所谓产品组合战略，就是根据企业总体战略目标的要求，对构成产品组合的广度、深度和关联度等方面进行战略性决策。

产品组合又称为产品经营结构，是指一个企业生产和销售不同类型产品之间的质的组合和量的比例关系。它包括企业所有产品线 and 全部的产品项

目。

所谓产品线，是指密切相关的一组产品，这组产品或是能够满足消费者某种共同需要，如替代品；或是须配套放在一起使用，如互补品；或是售给同一类顾客；或是经由相同的销售渠道出售；或是归属于同一价格档次。

所谓产品项目，是指企业生产和销售产品目录上列出的每一个产品。

产品组合包括广度、深度、关联性等方面因素，产品组合的广度是指企业产品线的数目；产品组合的深度是指每条产品线中所包含的产品项目的数量；产品组合的关联性则是指各种不同产品线在最终用途、生产技术、销售渠道等方面相互联系的程度。一般来说，企业产品组合的广度越大。那么其生产、经营的综合化程度越强，而关联性越小；产品组合的深度越强，那么其生产、经营的综合化程度越弱，而专业化越强，关联性越大。

产品组合因素关系如图 3—3 所示。

图 3—3 产品组合因素关系图

产品结构及其优化

按照不同标准，可将产品结构划分为如下几种类型：

（1）产品方向结构

企业的产品为不同的顾客、不同的市场服务，这不同方向的产品所占的比重不同，就形成具有不同特点的产品方向结构。包括重型产品结构、轻型产品结构；外销产品结构、内销产品结构等。

（2）产品用途结构

企业的产品有多种用途，不同用途的产品所占比重不同，就形成不同特点的产品用途结构。如企业的产品形成生产用和生活用相结合的产品结构，军用和民用相结合的产品结构，通用和专用相结合的产品结构。

（3）产品技术结构

企业生产的产品有高、中、低不同技术水平和技术含量，各种不同技术水平的产品比例不同，就形成具有不同特点的产品技术结构。包括高技术产品结构、复合技术产品结构、一般技术产品结构。

（4）产品层次结构

企业生产多种质量水平、多种价格水平的产品，从而形成具有不同档次的产品层次结构。包括高档产品结构、中档产品结构、低档产品结构。

（5）产品品种结构

企业在某一类产品中，生产多种系列、多种品种规格、多种材质的产品。不同品种所占比重不同，就形成具有不同特点的产品品种结构。包括大型产品结构、中型产品结构、小型产品结构；标准产品结构、非标准产品结构；装配型产品结构、工艺性产品结构等。

（6）要素产品结构

企业在产品生产过程中使用不同资源，具有不同生产要素密集程度特点的产品所占比重不同，从而形成要素产品结构。包括技术密集型产品结构、资金密集型产品结构、劳动密集型产品结构。

不同企业为了实现战略目标，发挥相对优势，其产品结构应各具特色，

各有主次，彼此之间紧密配合，在满足市场需要方面互补互促。同时，企业的产品结构是动态的，产品的组合随市场需求、资源条件和经营环境等各种因素的变化而变动。它的优化只有通过不断开发新产品、改进或淘汰老产品，适时调整企业产品战略来实现。

优化产品结构可采取如下策略：

(1) 产品标准化策略。它是产品扩大化的基础。要实现多品种大批量生产的关键在于产品标准化。

(2) 产品扩大化策略。企业在实力所有和市场需要的前提下，按不同需求生产不同功能、不同用途的产品，以满足各方面的需要，不断扩大利发展以基型产品为主的系列产品、变型产品或特殊用途的产品。

(3) 产品简单化策略。即简化产品系列、类型和设计结构，以减少加工的零部件种类和所使用的原材料，使企业能够集中精力，经济地生产少数种类、规格和尺寸的产品。

(4) 产品微型化策略。以设计改革、结构改进、成本降低力基础，使产品朝短、小、轻、薄的微型方向发展。

(5) 产品非标化策略。为适应市场不同需要，企业根据自身的专业特长和相对优势，按用户的特殊要求，对产品在设计、性能、质量、规格、检验、包装、储运等方面的标准，作出不同的技术规定，集中力量专门生产某种产品，促使产品专门化。

产品线选择战略

产品线选择战略主要包括产品线长度、产品线数目以及产品线特色三个方面的战略决策问题。

1. 产品线长度决策

产品线长度决策是产品线选择战略的首要问题。通过增加产品线长度，使产品组合的深度增加，可以满足众多消费者的不同需求，吸引更多的顾客。但是，产品线的加长将会使一些产品的成本上升，如果成本上升幅度超过了利润上升水平，就失去了意义。因此，产品线既不能过长又不能过短，一定要适度。

确定产品线长度的主要依据有：

(1) 市场需求特点。如果目标市场需求差异较小，产品线可以短些；反之，如果市场需求差异较大，产品线就应长些。

(2) 企业生产经营能力。如果企业生产经营能力较强，产品线可以长些；反之，如果生产经营能力较差，产品线就应短些。

(3) 企业战略目标。如果企业的战略目标是谋求在本行业中占据主导地位以及较高的市场占有率和市场增长率，产品线可以长些；如果企业的战略目标是取得较高的利润收益，产品线就应短些，并且应选择利润率高的产品项目。

2. 产品线数目决策

增加新的产品线，就是扩大产品组合的广度。由此，新的产品线可以利用原有产品线上已获得的企业声誉，进一步挖掘潜力，开拓新市场。反之，缩减产品线数目，可使企业集中精力于产品质量的提高和成本的降低上，形成专业化大批量生产，取得规模经济效益。因此，产品线数目的多少及其增

减对企业有不同的作用。企业应根据战略目标、自身实力和市场需要，慎重选择，适时调整。

确定产品线数目的主要依据有：

(1) 原有产品市场容量。如果原有产品市场容量较小，则应适当增加产品线数目，以开拓新市场；如果原有产品市场容量已经够大，那么产品线数目就不必过多。

(2) 企业现有资源条件。如果企业可支配资源比较充足，可考虑多一些产品线数目；反之，则应考虑资源制约因素的影响，减少产品线数目。

(3) 企业战略目标和方向。如果企业谋求在少数领域中的发展，产品线数目尽可能少些；反之，如果企业追求在多个领域中的综合成长，则产品线数目可多些。

3. 产品线特色决策

产品线特色就是在每条产品线中推出一个或几个有特色的产品项目，以适应不同细分市场的需要。这种特色可以体现在质量、价格、服务等各个方面。确立产品线特色，取决于多方面因素，其中最关键的就是企业本身所拥有的特殊优势。

BCG：波士顿矩阵法

产品组合的优劣直接影响到企业的经营效果。为此，企业需要经常根据外部市场环境和自身经营条件的变化，对产品组合状况进行分析评价，并及时进行调整，以实现产品组合动态最佳。

波士顿矩阵法是由一家美国的管理咨询公司“波士顿顾问群”（Boston Consultant Group）首创的产品组合评价法，一般称作 BCG 模型。其主要的思想是把企业的所有产品按照相对市场占有率和产品所属产业的未来成长率两个指标进行矩阵分类，按照它们在矩阵中的位置作出相应的评价。见图 3—4 所示。



图 3—4 BCG 模型矩阵图

BCG 模型中有两个指标，即产业成长率和相对市场占有率。

产业成长率可具体为销售增长率，指各种产品的年销售额增长率，反映各种产品在市场上的成长机会。产业成长率一般以 10% 作为临界点，大于 10% 为高成长，小于 10% 为低成长。

相对市场占有率表示本企业每种产品的市场占有率与该产品市场上最大竞争对手的市场占有率之比。相对市场占有率一般以 1.5 为分界线，大于 1.5 为高市场占有率，小于 1.5 为低市场占有率。

从图 3—4 中我们可以看到，通过相对市场占有率和产业成长率两个“构

面”，加上“高”、“低”区分，可以形成一个有明星产品、金牛产品、问题产品和狗类产品四个象限的矩阵：

明星产品销路好，获利能力大，有发展前途，公司在这个产业中居主导或重要地位。

金牛产品虽不再高速成长，但市场稳定，公司在这个产业中仍居领先或主导地位，短期获利能力非常强。

问题产品产业成长率高，但市场占有率低，经公司努力可能成为明星产品，也可能一直没有起色，成为狗类产品被淘汰。

狗类产品的相对市场占有率和产业成长率都较低，一般属衰退期产品，应予淘汰停产。

通过 BCC 模型分析，对于四种不同类型产品应采取不同的战略：

对于有发展前途和市场潜力大的问题产品，应采取积极扶植的发展战略，进行较大规模的投资，从事研究发展、新产品开发、市场开拓，以提高其市场占有率。

对于明星产品应采取维持战略，同样进行较大的投资，但投入所需的资金则来源于其产品自身的市场获利。

对于金牛产品可实行收缩战略，不再进行不必要的投资，主要的工作是回收获利，把市场上还剩余的价值尽可能赚尽；企业不但不再对它投资，相反还要求它提供资金，以支援问题产品的开发与投资。

对于绝无发展前途的狗类产品，则实行放弃战略，使资源转用于经济效益好的产品。

BCG 矩阵分析法也可以用来思考公司总体资源的分配，具体为：对问题产品事业部，公司要尽量把资源配置给它；对于金牛产品事业部，公司不再投资，但要求它提供资金，要它赚钱赢利；对于明星产品事业部，则获得利润后继续投入，保持高成长势头；对于狗类产品事业部，则只有设法关掉转产。

通过这种矩阵分析法，就可知道企业目前的产品组合是否合理。如果企业目前的产品中，金牛产品和明星产品多于问题产品和狗类产品，那么其产品组合是合理的；反之，如果狗类产品和问题产品多于明星产品和金牛产品，则产品组合不合理，必须进行调整，使之达到最优化。

PPM 模式：产品组合管理战略

BCG 模型是在美国经济大萧条时期提出的。这种模型最主要的功能是解决企业集团的财务周转问题，早期被运用在经济不景气（低成长）时十分有效，后来则被运用为产品组合的分析评价及其资源分配问题。

为了进一步深入分析公司各组合产品所应采取的战略，美国的管理学者另提出所谓的产品组合管理（Product Portfolio Management），简称 PPM 模式。这种模式与 BCG 矩阵法的形态大致相同，但在战略的应用上则比较深刻。

PPM 模式以公司的实力与市场吸引力来定位产品，见图 3—5 所示。



图 3—5 PPM—产品组合管理模式

按照公司实力的强、中、弱和市场吸引力的大、中、小，可组合成九种情况。现将其战略分析如下：

(1) 公司实力强，市场吸引力高。这是可以大展鸿图的产品，应该倾尽全力保持公司在市场上的实力，进行必要的投资，以确保公司的地位。对这种产品应采取主动进攻的战略。

(2) 公司实力强，市场吸引力中。市场前景不十分看好，因此不宜进行大规模的投资，但应堵防竞争对手的争夺。由于公司实力较强，应该加强公司内部管理，提高劳动生产率，降低成本，以增强利润水平。

(3) 公司实力强，市场吸引力低。此时产品发展的风险较大，因此有必要在区隔市场中设法分散和降低风险。对特定市场区隔进行努力促销，或是进一步细分市场，完全占领市场。由于市场吸引力不大，利润要比营业额重要得多。

(4) 公司实力中，市场吸引力高。既然不是实力很强的公司，就不宜在每条生产线上都与竞争对手抗争，而有必要有选择地把投资集中在某些领域，追求局部优势，以维持战果。

(5) 公司实力中，市场吸引力中。这是一个我们一般所说的高不成、低不就的产品。应该采取选择性的战略，在有利润的领域中，追求扩充。重点突破比全面攻势更为有效。因市场吸引力不高，成长有限，因此追求利润比追求成长重要。

(6) 公司实力中，市场吸引力低。处在这种情况下的产品，应积极进行价值分析，努力多创造利润收入，并考虑收手撤出。

(7) 公司实力弱，市场吸引力高。公司虽然有了这种产品，但很可能只是束手看着竞争对手赚钱而无可奈何。应谨慎投资，建立独特优势，探求发展机会。一旦发现没有实质性进展，应早日考虑撤出竞争。

(8) 公司实力弱，市场吸引力中。扩充发展机会较小，自己公司又没有什么实力，一般来说无法与竞争对手在市场上争夺。因此，在发现市场扩充没有希望时，务必在陷入更深前撤出。

(9) 公司实力弱，市场吸引力低。应即时撤退，否则只有小心各种损失，把损失减少到最低限度，并准备撤退。

新产品开发战略：永葆青春之魅力

在日益激烈的市场竞争中，企业要想持久地占领市场并取得有利的竞争地位，必须不断推出新产品，实施新产品开发战略。

所谓新产品是指在设计原理、生产工艺、产品功能、外观包装等某一方面或某几个方面同其他产品相比具有显著改进、提高或有独创性的产品，具有先进性和实用性，能提高获利能力和有市场潜力的产品。新产品虽然千差万别，但都具有先进性、创新性、经济性和风险性等特征。

严格说来，新产品是个相对概念。既可以是相对于老产品的新产品，也可以是相对于老目标市场的新产品，即将现有产品投放到新目标市场中。

新产品的基本类型

我们提出的新产品开发战略中的新产品，一般可以有以下几种情况：

1. 改进的新产品

是指在原有产品的基础上，采取各种新技术和技巧，对产品的性能、功能、结构、造型、包装等作一定的改进而制成的产品，这类新产品与原有产品可以只有些微差别，因而改进的难度较小，进入市场后也容易为消费者认同和接受。这是一般企业普遍采用的新产品开发方式。

2. 换代的新产品

是指在原有产品的基础上，部分地采用新技术和新材料，使产品的功能、性能和各项经济指标都有显著提高的产品。如由黑白电视机发展到彩色电视机，计算机的 286、386、486 到现在的奔腾级，都属于产品换代。换代产品的开发也是企业产品开发的重要形式。

3. 新发明的产品

是指采用新原理、新技术、新材料制成的前所未有的崭新产品。这类产品的出现往往会对社会生产和人们生活产生极大影响。如汽车、计算机等。

新产品的开发不仅需要投入大量资金和人力，而且具有相当大的风险。据统计，在企业研制的新产品中，约有 50% 进入试销阶段以前就被淘汰了，另有 25% 试销后被淘汰，而只有 25% 左右能进入商业化生产。因此，企业必须采取慎重的态度。根据自身实力和市场需求、市场竞争状况，选择适当的新产品开发战略。

新产品开发战略的选择

企业新产品开发战略一般有以下几种：

1. 进攻战略

又称抢先战略。即企业根据市场需要，首先研究和开发新产品，并抢先把新产品投放市场，以确立企业在同行业中的技术领先地位和产品领先地位。

采用进攻战略的企业应当具备这样几个条件：

一是拥有充足的人力、财力和物力资源，也就是经济实力要强；二是具有较高的研制开发能力，有专门的新产品开发机构、人员和资金投入；三是拥有反馈及时、灵敏高效的市场信息系统；四是有较强的生产制造和营销能力；五是有较强的适应外部市场变化的经营管理组织机构。

2. 防御战略

又称紧随战略。即指企业密切注视市场新产品动向，一旦发现新产品首次投放市场获得成功，便立即组织力量进行仿制、改进和消除该新产品的缺

点而后来居上。比如，录像机本来是由日本索尼公司首创的，但松下公司采取紧随战略，在分析研究索尼录像机的基础上，设计出一种性能可靠、功能多、体积小、价格低的新型录像机，结果其市场占有率反而超过了索尼公司。

采取紧随战略的企业也要具备相应的条件：

一是要有高素质的技术情报人员和高水平的技术信息网络，能迅速了解新产品开发的最新成果；

二是有较强的研究开发能力，能迅速吸收别人的成果并加以改进；

三是要有较强的生产能力，能快速地进行仿制；

四是要有科学高效的决策体制和管理组织。

3. 模仿战略

指自身开发能力和经济实力不是很强的企业，自己不首先研究开发新产品，而是通过购买专利，引进技术，进行仿制。日本企业大量采用模仿战略而大获成功，并节约了巨额资金投入。

采用模仿战略的企业要具备两个最基本的条件，即较强的产品制造能力和较强的市场营销能力。

4. 市场服务战略

指企业提供附加产品或以服务取胜的战略。这种战略不是注重产品本身的开发，而是通过加强售前售中售后服务，以满足顾客的各种需求，树立企业良好形象。

采用市场服务战略的企业，必须具备完善的营销网络、较强的市场组织能力和高水平的技术服务能力。

企业在选择上述新产品开发战略时，除根据自身所有条件外，还必须全面考虑市场需求及竞争状况。如果目标市场容量大，有条件的企业应选择抢先战略，并申请专利保护。如果市场容量小，新产品易于仿制，可选择紧随战略；市场竞争比较激烈时，宜应选择模仿战略或市场服务战略。一般来说，巨型公司和企业集团可以几种战略组合并用，以分散风险，确保市场地位和赢利收入。

新产品开发的程序

在新产品开发战略确定之后，就要努力搞好新产品开发工作。新产品开发从根据顾客需要提出构想，到正式生产出产品为止，大体经历以下几个阶段：

1. 新产品构思阶段

构思创意是新产品开发的起点。成功的新产品首先要有创造性的构思。新产品开发构思的主要来源是：

(1) 顾客。通过了解顾客的需要，分析顾客的批评和建议，可以形成新产品的构思。美国哈佛大学的调查表明，上市新产品中，有 57% 是直接由消费者（或用户）创造的。美国斯隆管理学院在调查中也发现，成功的民用新产品中，60—80% 是来自用户的建议，或采用用户使用时的改革。日本丰田汽车公司花钱买构想，支付 3.8 亿日元，得到 38 万多件的设想，其中 85% 被采用，获利达 160 亿日元。

(2) 技术人员和开发机构。科学技术的发明与创造，是新产品开发的主要源泉之一。国外许多大公司与大学和科研机构进行广泛合作，以基础研究

来推动应用研究。

(3) 竞争对手。通过研究竞争对手的新产品也可以获得新的构思；

(4) 经销代理商。它既可以反映顾客的意见，又可以提供市场上有关技术方面的各种信息。

2. 新产品构思筛选阶段

筛选就是从大量新产品构思中选择出具备开发条件的构思创意，并进行评审。进行筛选主要依据两个标准：一是看这种新产品有没有发展前途；二是看企业开发这种新产品是否具备条件。此外还要考虑是否符合企业的战略目标等。

3. 新产品概念形成阶段

对筛选后的新产品构思，要进一步形成较为完整的产品概念。这一概念可用文字、图形或模型概括表达出来。

4. 营销分析阶段

就是要对新产品概念进行市场分析和财务分析，以测算产品进入市场的可能销量、成本和利润，从而确定它们是否能够满足企业战略目标的要求。

5. 新产品研制阶段

指按照产品开发方案进一步进行产品设计和工艺准备，进行样品试制，同时包括商标和包装设计。

6. 新产品试销阶段

研制出的样品经过试验和鉴定后，先进行小批量生产，投放市场试销。其目的是了解顾客和经销代理商对产品的反应及市场需求的大小，进行跟踪反馈，为以后大批量生产和销售决策提供依据。

7. 正式投产阶段

新产品经过试销成功后，即可进行大批量生产和销售。企业要根据市场分析，对新产品的生产规模、营销方式与手段、市场细分和投放时机等问题作出相应决策。

质量战略：企业的生命

产品的质量是企业的生命，这一观点是无数企业在长期的生产经营实践中的经验总结。任何一个企业要想在激烈竞争的环境中长盛不衰，都必须重视产品的质量，用高品质的产品或服务来征服市场，赢得顾客。欧洲的汉堡包 127 公司，因销毁 3 万只汉堡包而赢来了大批顾客。1990 年上半年的某一天，127 公司的销售小姐发现早上第一批还带有热气的汉堡包上有一滴红红的颜色。经过调查，发现这是汉堡包烘格上掉下来的一滴漆斑。照例来说，汉堡包的制作场从来不用涂有红漆或其它漆的用具。因为漆具加温后，会形成脱漆污染。

原来，这是管理部门在装运烘汉堡包的不锈钢具时和油漆未干的其它用具混在一起所滴下的。操作工没有注意到会在不锈钢具中夹有滴滴漆汁，因此出现了汉堡包污染的事件发生。

为此，127 公司采取紧急措施，将已制好的和正在制作的，以及与不锈钢具接触过的近 3 万只汉堡包全部作销毁处理，并将那些粘有漆汁不锈钢具全部撤换，停止营业 3 小时，并告知顾客。127 公司这样做后，预计开初顾客会减少，结果订单的人数反而比原来上升了 33%。这是为什么呢？一位女

性顾客说：“127 公司对顾客健康的高度责任心促使我停止了别店的订单，而到这儿来订购。”

是的，随着人们生活水平的提高，产品质量已成为市场竞争的焦点和根本手段，质量已成为产品能否在世界市场上取胜的一个决定性因素。许多顾客已经开始抛弃了以往喜好低价格的倾向。人们在追求名牌产品时常常讲：多花点钱没关系，主要是买个“放心”。我国提出实现今后 15 年的奋斗目标，关键是实现经济增长方式的根本转变。而转变经济增长方式，从粗放型向集约型转变，实质上就是提高经济生活的质量。

10 多年以前，标志着中国现代家用电冰箱生产起步的广州万宝冰箱一诞生，便曾以一股“绿色旋风”风靡全国，给当代中国人的生活带来了巨变。近些年来，万宝人始终抓住产品质量这个龙头，跟踪世界发展潮流，成功地运用“国际名牌战略”，使万宝牌电冰箱接连获得了美国 UL、澳大利亚 SAA、加拿大 CSA、法国 VDE、德国 GS 及国际电工委员会 IEC 等 16 个国家和地区的共 31 项有关质量、安全、能耗的国际认证，使其在国际市场上名声大震，产品大批出口北美、澳洲、日本、中东及东南亚，创造了电冰箱出口量连续多年雄居国内榜首的骄人业绩。

1995 年，万宝冰箱的外商订货量超过 60 万台，仅美国客商就订购 35 万台。素有“家电王国”之称的日本，在 1994 年首批进口 2.5 万台万宝冰箱后，1995 年追加订货到 10 万台。

国际市场对产品的质量要求很高。万宝冰箱历来坚持“靠质量创名牌，靠质量保名牌”的方针，以质量的精益求精和产品档次的不断提高来强化其名牌形象。说到底，名牌实质上就是高品质的象征。为了与国际市场接轨，万宝公司在冰箱生产的硬件建设和软件开发上都采用了符合国际惯例的管理手段和国际标准，从而保证了产品质量的可靠性和稳定性。如今的万宝冰箱，已经能与日本、美国、意大利等冰箱王国的同类产品相媲美。这一切，都归功于其长期追求的质量战略的有效运用。

正因为产品质量对企业生存和发展具有决定性的重大意义，所有企业在质量管理上都不敢有丝毫的懈怠，通过有关质量的外部环境研究和内部条件分析，确定质量战略目标，制定质量政策和措施，调整组织机构，建立质量保证体系，并通过 TQC 小组等非正式团体参与实施全面质量管理。

所谓产品质量，就是产品为满足顾客需要所具有的特性。工业产品的质量特性一般包括产品功能、性能、寿命和经济性、安全性、可靠性等，还可延伸到外观和包装等。质量战略就是要围绕这些主要性能来展开，并综合外部环境、内部条件等因素合理确定。

在质量战略的类型选择上，既可以采取进攻型的领先战略，不断地在产品功能、性能、使用寿命和外观等方面加以改进，保持名牌产品的领先地位。也可以根据市场需求变化和竞争对手的策略变化，采取灵活应变的防御型战略，使产品质量稳定在一定的水平上。还可以采取追随型战略和仿制型战略等。

多角化经营战略

对于较大规模的巨型公司和企业集团，因其实力和影响范围都相对较大，都不可能是单一产品生产。特别是对于那些跨国公司来说，更是超越了

国家和地区的界限，跨越了产业和行业的界限，在全球范围内展开经营活动，涉及经济发展和人民生活的许多领域，无所不在，无所不能，主导和控制着整个经济运行。

多角化战略属于开拓发展型战略，是企业发展多品种或多种经营的长期谋划。以产品多样化为基础的多角化经营战略，是产品组合战略的实质内容，特别是在企业推行扩张型发展战略时被广泛采用。在 80 年代，日本企业广泛应用多角化经营战略，取得了举世瞩目的成果。

需要指出的是，多角化经营战略既属于产品组合战略的主要内容，也属于市场竞争战略的重要范畴，它是由新产品领域和新市场领域相配合而产生的，即调整产品组合战略，增加新产品种类和开拓新市场同时发挥作用。

多角化战略产生的时代背景，是由于电子通讯和信息技术的迅猛发展，国际经济环境发生了巨大的、多方面的变化。

企业如果不能充分预测或洞察本领域所涉及的技术和经营的新动向，其生存和发展就会受到威胁。多角化战略能够巧妙地运筹专业经营和多种经营的均衡发展，以现有产品和现有市场为中心，不断开发新技术、新产品和新市场，提高企业的资源效益，创造经营奇迹。

多角化经营战略在实践中变化无穷，下面介绍的是四种基本类型：

1. 水平多角化经营战略

这是企业利用现有市场优势，以现有产品为中心，充分掌握顾客（或客户）的需要和动机，生产类似的新产品，扩大经营跨行业产品，以开拓新市场或扩大原有市场的战略。采取这种战略，既要以现有市场为基础，又要充分考虑企业的技术、人力和生产条件等因素，防止盲目发展。

这种在同一专业范围内进行多品种经营，就是水平多角化经营战略。比如，汽车制造厂生产轿车、卡车、摩托车等各种不同类型的车辆。本来生产女性化妆品的企业，开发生产男性化妆品，亦属于水平多角化战略。

水平多角化经营战略在国外尤为普遍。如有的公司原来生产食品机械和农用收割机，主要是搞机械制造的。但他们通过销售收割机，在市场上了解到农民还需要大量的农用化工产品，经过分析研究和反复论证，认为市场前景十分广阔。于是开始组织生产农用化工产品，并利用原有销售网络和 market 优势进行销售。

2. 垂直多角化经营战略

这是指企业在一个完整的生产全过程中，在现有生产阶段的基础上向前或向后延伸，开发新产品、新技术和新市场的战略。比如，汽车制造厂在生产汽车零件并装配的基础上，又发展生产车轮、传动机械等。食品商业批发企业兼并或发展食品加工厂等都属于垂直多角化经营战略。美国“钢铁大王”卡内基创办的美国钢铁公司，就是通过垂直多角化发展起来的。

从严格意义上讲，垂直多角化经营战略也就是我们下一节将要介绍的纵向一体化战略。

垂直多角化经营战略具体又分为两种：一是前向多角化经营战略；二是后向多角化经营战略。

3. 同心多角化经营战略

又称集中型多角化经营战略，是指企业以一种主要产品为圆心，充分利用该产品在技术、市场上的优势和特长，不断向外扩散，生产多种产品，充实产品系列结构的战略。同心多角化经营战略有三种形式：

(1) 各种产品或服务都以相同市场为统一的核心。如一家公司同时生产电冰箱、电视机、洗衣机等各种产品。

(2) 各种产品或服务都以相同技术为统一的核心。如造船厂在造船业不景气的情况下开展多角化经营,承接海洋工程、钢结构加工等。

(3) 各种产品或服务以相同的市场和技术为统一的核心。如一家公司生产以电子技术和家电市场为导向的收音机、录音机、电视机等。

同心多角化经营战略还有一种特殊形式,即产品本身的多角化(国外称为“产品繁殖化”)。企业可以不断以此来提高产品附加值,提高利润收入。

4. 混合多角化经营战略

企业发展的产品和其他经营业务,与企业原有的产品、技术和市场都没有直接联系的多角化经营战略。

这种形式的多角化经营战略在国外极为普遍。例如,某电话电报公司在经营电话电报业务的同时,又发展旅馆服务业和其它经营业务。目前这种战略也被国内企业广泛采取和运用,如有的房地产开发公司同时经营酒店宾馆、便民连锁店,有的军工企业生产电视机、照像机、摩托车等。

多角化经营战略虽然会给企业带来诸多好处,但需要强调的是,采取多角化经营战略,需要企业在管理控制、技术和市场等方面都拥有相当实力,否则因产业关联度小,难以形成规模生产,管理不力,最后无法控制。

企业在考虑多角化经营战略时需要注意如下几点:

(1) 企业规模较小,而产品市场又不断增长的情况下,不宜采用多角化。

(2) 企业经理必须研究本企业到底采用何种多角化,及多角化到什么程度才能最大限度地发挥企业的潜力,并使资源达到最佳运用。

(3) 如能集中精力于正确的产品或行业,即使不采用多角化也能取得同样的效果。

(4) 在多角化经营中,有些产品项目即使利润很高,也只能在适当的情况下才予保留。

(5) 多角化经营和集中经营必须有机结合,协调发展。

一体化战略

瑞士手表在二次世界大战前,曾以其精美的造型、优良的品质而享誉全世界。手表工业是瑞士经济的象征和代表。但是本世纪60年代以后,瑞士手表一统天下的神话被日本精工给打破了。在瑞士,手表成品制造商与零件制造商是相互独立的,前者负责手表的设计和组装,而后者只是根据前者的图样和订单来提供零部件。

1960年,瑞士这样一个小国,成品手表制造商有500多家,而独立的手表零件制造商有1000多家。厂家众多分散,给生产组织和产品开发带来信息沟通困难,无法形成聚合反应等一系列困难,这也是电子技术引入瑞士手表工业为什么迟缓的根本原因。

而日本精工以大规模实现高度的一体化生产过程,使其不仅能够独立开发所需的一切元件(部件),而且自制出手表的所有主要零件。在大规模生产机械手表扩大市场的同时,集中投入,研制和生产电子手表,独霸市场。

通过这个案例分析,我们得出这样一个结论:纵向一体化是日本手表工业成功的关键因素。

纵向一体化，就是把商品生产阶段和经销阶段包括在一个有层次的系统内，由处于主导生产阶段或关键生产阶段的企业支配和控制处于辅助生产阶段的、但紧接着主导或关键生产阶段的企业，用内部交易代替市场调节机能，从而实现市场交易的内部化。它可以给我们带来大规模生产、节约交易费用和通畅的信息沟通等诸多好处。

我们提出一体化经营战略，就是企业根据总体战略目标的要求，充分利用自己在产品上、市场上和技术上的优势，不断地从后向、前向和水平方向扩张发展的总体性谋划。

一体化经营战略分为后向一体化、前向一体化和水平一体化三种类型：

1. 后向一体化战略

在企业生产过程中，物流向反方向移动，称为后向一体化，也可称为前续一体化。后向一体化战略就是企业利用自己在产品上的优势，把原来属于外购的原材料或零件，改为自行生产的战略。

实施后向一体化战略的目的，就是为了保证原材料、零部件等物资供应来源，以发挥优势，扩大发展自己的产品。其做法，一般是把原来属于后向的企业合并起来，由总公司控制，以利于统一规划，协同行动。例如，本公司不采取外部协作生产，而是自己生产所需的零部件。

2. 前向一体化战略

在企业生产过程中，物流按顺方向移动，称为前向一体化，也可称为后续一体化。前向一体化战略就是企业根据市场的需要和生产技术的可能条件，利用自己的优势，对产品进行深加工的战略。

采用前向一体化战略，可以获得原有成品深加工的高附加值，大幅度提高企业获利水平。一般的做法是把相关的前向企业合并起来，组成新的下属公司。例如，钢铁制造商加工制造建筑用的钢架结构等。

3. 水平一体化战略

水平一体化战略就是把性质相同或生产同型号产品的企业合并起来，发展成为专业化公司的战略。

该战略可使公司集中于某一产品的规模生产，降低生产成本和管理费用，并可建立本企业专门的产品销售渠道。

我们前面曾经讲到，纵向一体化战略的实质就是使市场机制内部化，从而成为产品战略的一个重要谋划。一体化经营战略对企业扩张发展很有价值，许多日本企业的成功在某种程度也得益于一体化战略的实施，如丰田汽车、松下电器等世界级大牌公司也都采用这一战略。

日本公司实施纵向一体化战略有其独特之处，值得我们注意和借鉴：

(1) 关键生产阶段一体化。一般企业往往使不重要的生产工序一体化，而某些重要生产工序的产品却从外部购买。成功的日本企业对实行一体化的生产工序是有严格选择的，即使是海外投资合作生产，某些关键零部件也要由公司本部提供。

(2) 采用包括后向工序和前向工序的准纵向一体化。成功的日本公司的最重要的生产工序都是在公司内部完成的，或者通过综合一体化来完成。仅次于关键生产工序的次一级工序则由准一体化来完成。由关键生产工序的公司向准一体化公司提供相关服务。

产生上述两大特点的主要原因：一是成功的日本公司对技术革新特别敏感；二是日本的消费者与其说是看重产品价格，不如说是看重产品质量。因

此，必须在公司内部生产关键零部件，或者由集团内的公司制造；三是日本民族的集团指向性促进了准一体化制度的推广。

04. 市场竞争战略

商战是一场永无休止的战争。市场永远是企业争夺的主战场。

现代市场竞争更是到了白热化的程度，从质量、价格到品牌，无不包容。而情感运用，已成为跨世纪市场竞争战略的主导观念，是现代市场竞争最有攻击力的秘密武器。

市场最大化：劳斯莱斯摆长城

1994年4月18日上午9时，中国北京。天高气朗，阳光明媚。随着一阵警笛长鸣，一个由数十辆轿车组成的庞大车队缓缓驶出北京王府饭店。

车队好气派。在一长串高级轿车、豪华巴士和大轿车中，紧跟打头警车身后的两辆豪华昂贵的金黄色劳斯莱斯轿车格外耀眼，引人注目。

车队所过之处，路人纷纷驻足观望，面露惊异之色：是国宾车队？却没有挂国旗；是国家领导人？车牌又不象；是大亨富豪？可谁又摆得起如此阔气呢？

第二天早上，人们在首都各大报纸上读到了这样的新闻：英国劳斯莱斯汽车有限公司中国总代理签约仪式在北京长城举行。人们这才知道，是英国佬到中国摆谱来了。

在中国，也许有许多人没有见过，更不用说坐过“劳斯莱斯”，但只要稍微对汽车感兴趣的人几乎没有不知道劳斯莱斯车的。车名译自英文ROLLS—ROYCE，也有称其为罗尔斯·罗依斯的。

1994年是劳斯莱斯汽车有限公司成立90周年，为了隆重志庆，并趁机进军全球发展最旺盛、最具潜力、前景广阔的中国汽车市场，劳斯莱斯汽车公司煞费苦心，花费巨资，与其在香港和中国大陆的合作伙伴，策划了上述的签约仪式。

以手工精心制作的劳斯莱斯轿车，以其精良的工艺和高昂的价格，成为拥有者贵族身份和地位的象征。年产量只有几千辆的劳斯莱斯公司认为，中国是一个潜在的巨大的汽车消费市场，也许普通人和政府机关不能花巨资购买这种豪华轿车，但近年来随着市场经济体制改革的推进和国民经济的快速发展，中国出现了一大批成功的企业家、大型合资企业和高级酒店的管理人员，他们将成为劳斯莱斯的促销对象。

实际上，拥有12亿多人口的中国确实实实在在地在孕育着一个庞大的汽车市场，而且中国市场有着巨大的潜力和广阔的前景。包括世界各大汽车公司在内的所有企业家和商人，都无不将目光瞄准了中国，有的已经取得成功，有的仍在作出各种努力……

劳斯莱斯长城大摆谱给我们的启示是：市场对于企业的发展十分重要，市场永远是企业争夺的主战场！

勿用置疑，企业的目的是创造利润。但是，企业不是孤岛，作为经济的细胞只有通过市场才能最终实现最终目标。日本超过美国的一个重要原因就是日本企业把市场作为比利润还重要的目标来追求，通过市场来放大利润。近十几年的改革开放，使我国在这方面也开始有了更为清醒的认识。据1996年6月7日的《信息日报》头版报道，上海市副市长蒋以民指出：企业要追求市场最大化。他认为，上海工业要拓展市场，效益是前提，但不是唯一的，有时为了拼市场，适当地、暂时地牺牲一些效益也是必要的。要适当调整价

值取向，从追求“效益最大化”转为追求“市场最大化”。企业的价值取向、市场结构、市场战略的调整，目的都是为了发展，不能象过去那样按部就班，一成不变。这是实力和智慧的较量。市场研究要作深层次分析，研究竞争对手，知己知彼才能百战不殆。

现代企业面临着越来越复杂而且竞争激烈、日益变化的市场环境。因此，制定切实可行的市场竞争战略，直接关系到企业的成败和长期稳定发展。

市场战略的环境构成和基本类型

企业的竞争主要是在市场上展开的。商战是一场短兵相接、永无休止的战争。市场竞争战略将给予竞争对手最强有力和最直接的打击。

市场战略是企业总体经营战略的关键组成部分，是企业依据对市场环境变化及发展趋势的分析，为保证企业经营战略目标实现，有关市场长期开发方向、开发重点、发展途径的总体谋划。

构成企业的市场战略活动，主要包括这样三个部分：一是对所在市场的战略环境分析，特别是竞争对手分析应成为重点；二是企业自身竞争能力的评估；三是制定与企业战略目标要求相适应的市场战略，并在实际运行操作中具体化，形成一系列相应的行动方针和策略。

市场战略的环境构成

市场战略的环境构成包括直接环境和间接环境两部分。

直接环境，又称竞争环境，是指由于市场变化直接构成企业发展中遇到的市场机会或风险的各种因素的总和。

构成企业直接市场战略环境的主要因素包括：

(1) 顾客，或用户或消费者。如市场规模、市场区隔、用户偏好、消费习惯等；

(2) 中间商。如中间商的数量、分布、各自的特点和与特定企业之间的相互关系；

(3) 生产厂商。如生产厂商的数量、规模、分布和生产厂商与市场的依赖程度，特定生产厂商的供货比例等；

(4) 竞争对手。如竞争对手的数量、规模和分布、主导产品和拳头产品的地位，竞争对手的特点等。

在上述四个方面中，如果发生结构特性的变化，同时因某些企业采取相应行动而产生相互作用，就会出现市场机会或风险，直接影响到企业市场战略的抉择。

间接环境，又称总体环境，是指以直接环境为媒介发生作用而形成企业发展的市场机会或风险的各种因素的总和。

构成企业间接环境的主要因素包括：

(1) 人口因素：如人口规模、地理分布、年龄构成；

(2) 经济因素：如国民平均收入水平、平均消费水平、消费支出、分配模式、国民生产总值。利率和通货的供应量、政府支出总额等；

(3) 自然资源因素：如原材料的供货量和价格，能源的供货量和价格等；

(4) 技术因素：如产品研究与开发的能力、生产工艺、技术创新水平等；

(5) 政治因素：国家宏观政策的调整，保护消费者的法律条款、企业竞争的管制程度、环境保护的法规等；

(6) 社会文化因素：如宗教信仰、道德规范、价值观念等。

在对市场战略的环境构成分析的基础上，要着重了解和研究竞争对手的情况。

哈佛商学院在市场营销管理课程中给学生们开出了一张了解竞争对手的内容清单：

(1) 谁是我们的竞争对手(将最强大的、最直接的竞争对手和其他一般竞争对手区别开来)？

(2) 他们的目标是什么？

(3) 他们的实力如何？

(4) 他们目前以哪一细分市场为目标？

(5) 他们将来可能参与哪些市场的竞争？

(6) 他们在产品质量、价格、分销、广告和促销方面的情况如何？

提出这样一个清单，是为了了解竞争对手的市场战略、资源配置和企业特点，以便在拟定本企业市场战略时做到有针对性。同时，要预测竞争对手的新产品和他们将来的营销计划，以及他们对市场变化可能作出的反应等。

企业自身竞争能力的评估

分析市场战略环境构成是“知彼”，而评估企业自身竞争能力则是“知己”，只有知己知彼，才能百战百胜。

企业竞争能力评估是和其他企业竞争能力相比较而作的分析，包括综合竞争能力分析和产品特性分析。综合分析是指将本企业的竞争力构成因素逐项与竞争对手相比较，并加以分析；而产品特性分析即将本企业产品的主要特性和竞争对手的产品相比较分析，以此明确企业产品的优势和劣势，为制定市场竞争战略提供具体依据。

下面我们列出的是企业综合竞争力分析的内容构成：

(1) 市场占有率。除整体市场占有率外，还应分品种、分地区进行分析；
(2) 销售人员数及其配置情况，掌握销售力量在各个市场上的分布情况；

(3) 销售渠道。即产品的主要销售途径如何；

(4) 销售服务体制。即产品的售前展示、广告宣传、对经销商的指导和售后服务的人员构成、技术服务等状况；

(5) 月平均产量。这是衡量企业生产能力、销售能力和制造成本的主要因素；

(6) 制造成本。即单件产品的生产成本；

(7) 销售价格。包括出厂价格、最终零售价格以及对价格的控制能力；

(8) 产品质量。指产品的档次，质量的水平和技术的程度等；

(9) 研究开发能力。包括新产品开发能力和老产品的创新改造能力；

(10) 品种齐备性。即产品系列是否完整，同一系列产品的规格是否齐备；

(11) 广告宣传力。包括产品的广告宣传能力，企业的公共关系能力等；

(12) 综合收益能力。即企业的价值创造能力或利润创造能力，由人均

利润额、人均附加值额等指标表示。

市场竞争战略的四种基本类型

市场竞争战略，是企业对市场机会或风险的反应。企业在制定市场战略的同时，还可以通过市场竞争来争取机会和避开风险。

从总体上来说，市场竞争战略可以分为以下四种类型：

1. 发展战略

即把握机会，增加生产或扩大市场，以取得长远利益为目标，提高其以市场占有率为代表的竞争地位的战略。市场发展战略以相当水平的人力、财物和物力投入为前提条件。

2. 维持战略

这是以应付竞争的威胁，维持原有的竞争地位和相对优势为目的的战略。

3. 收益战略

是以取得短期利益为基本目的，以维持或相对提高竞争地位的一种竞争战略。当企业实施这一战略时，所投入的经营资源以达到短期目的为限。

4. 撤退战略

是为应付市场威胁，将其产品从市场上部分撤出或全部撤出的一种战略。

另外，西方营销学家还根据企业竞争地位不同，将市场竞争战略划分为市场主导者竞争战略、市场挑战者竞争战略、市场跟随者竞争战略和市场利益者竞争战略等。

市场细分、进入和定位战略：宝马汽车智取美国市场

制定市场战略必须以企业总体战略目标为指导，以所处的市场环境为基础，以自身实际情况为出发点，稳步实施，出奇制胜。首先是通过市场细分化来确定本企业产品的目标市场；然后是选择目标市场的进入方式和避开进入障碍；再就是根据目标市场的需要以及竞争对手的情况，确定产品的最佳市场位置，使企业产品功能与目标市场需求取得一致，从而定位目标市场。

下面，我们来看一下德国制造的宝马汽车是如何运用市场细分、进入和定位战略而智取美国汽车市场的。

在当今世界汽车产业的全球竞争中，已形成了日本、美国和欧洲三大汽车生产制造中心的鼎足之势。而在名车市场上，由德国制造的高档豪华型宝马（BMW）轿车，以其先进的技术、卓越的性能、优雅的造型而享有很高的知名度。

1994年，宝马汽车全球销售额达300亿美元，在世界豪华汽车市场上占有率达10%，实属不凡。但是，回首二十年前，在日美汽车对战时，宝马汽车的知名度还很低。宝马汽车在进军美国汽车市场过程中，采取一系列卓有成效的市场战略，一跃变成一种能代表身份和地位的名牌轿车，极大地提高了品牌地位，获得了巨大成功。

1974年，当时美国豪华汽车市场上的主要品牌是凯迪拉克（Cadillac）、林肯（LINCOLN）和奔驰（Benz）。为了开拓头号经济大国的汽车市场，宝马

汽车公司投下巨资，构建自己独立的营销渠道和网络，但是销售并不看好。经过调查了解到，富有的美国人大都忽视了宝马汽车优异的驾驶性能和精心的内部设计，而嘲笑其外型笨拙得像个铁盒，裸露的轮轴有损雅观，没有任何好感。有鉴于此，宝马汽车公司与美国的广告代理商重新制定市场战略，把目标市场确定为战后出生的新一代年轻人身上。这一代人与习惯于坐凯迪拉克汽车的父辈相比，全身弥漫着非常强烈的个性追求，喜欢标新立异，他们渴望拥有一种与众不同的新品牌来展示他们独有的价值观。宝马汽车优异的驾驶性能和精心的内部设计，与他们热情好动、追求刺激的心理相吻合。突出宝马汽车的差异和优势，把它定位于“驾驶极品车”，从而与其他“坐车享受”的豪华轿车相区别。从“坐车”到“驾驶”，这就是宝马汽车公司确定目标市场之后的市场定位。其广告代理商曾经如此描述这种新定位：“我们要力图改变人们以往的豪华轿车价值观念，今后，性能是否优异是豪华轿车的新标准。按照这个新的标准，现有的轿车没有一辆称得上真正的豪华轿车。由于过分追求舒适，现有的轿车几乎完全变成了起居室的等价物，使人们完全失去驾车的感受。”

宝马汽车以“驾驶极品车”为主题来着力宣传其优异的驾驶性能，反复诉求。正因为宝马汽车公司对市场战略的正确选择，使其开拓美国豪华汽车市场取得巨大成功，汽车销售量短短几年迅速上升。

1978年销量达31000多辆，到1986年销售量更是达到96759辆的历史最高纪录。

进入80年代，美国汽车市场发生了很大变化，消费者开始更加关注汽车的质量、安全和可靠性，出现了低价革命的营销新环境，并且日本高档轿车也开始激烈争夺美国市场。为此，宝马汽车始终坚持优异的驾驶性能和精心的内部设计，对此运用得淋漓尽致，以逐步将可能购买的顾客拓展到一般购买的顾客，从而保持和提高了其品牌地位。

由此看来，市场战略的正确选择对一个企业的生存与发展至关重要。

50年代中期，温德尔·史密斯就指出，“产品差异化”和“市场细分化”都是有效的竞争战略。两者的区别在于：产品差异化战略侧重于产品本身的变化，即通过产品在实体或服务上与其它同类产品不一样来吸引顾客。而市场细分化战略则侧重不同客户群体需求的变化，通过迎合某个顾客群体的特殊需求，改变产品的功能，来吸引这一目标群体。市场战略的关键就是市场选择与细分。

目标市场选择战略

目标市场选择战略就是企业通过对外部环境的分析，寻求对实现企业目标有利的市场机会，在市场细分化的基础上，决定和选择企业目标市场的战略。

确定目标市场，实际上就是对市场进行细分。

市场细分，又称市场分割、市场区隔等。所谓市场细分化就是企业根据顾客的需求差异，按照一定的标准把整体顾客划分为在需求上大体相近的顾客群，从而形成不同的细分市场。而所谓目标市场，就是企业从不同细分市场中确定本企业产品的营销范围或营销对象。

大家知道，消费者在购买商品时，其动机、欲望、偏好和需求总是不尽

相同，存在或大或小的差异，特别是随着经济的发展和人民生活水平的提高，这种差异性越来越大。市场细分就是把不同动机、不同欲望、不同偏好和不同需求的消费者，归入不同的消费者群。每个具有相同动机、欲望、偏好和需求的消费者群，就是一个细分市场。如可以把服装市场细分为儿童服装、青年服装和中老年服装三个市场；又可细分为女装市场和男装市场两个市场等。

市场细分对企业十分重要。在经济发达国家，市场细分受到企业的普遍重视。通过市场细分，企业可以正确选择目标市场，捕捉有利的市场机会，进一步发挥优势，扬长避短，开拓新市场，在激烈的竞争中求得生存和发展。杭州娃哈哈集团就是把目标市场确定为儿童营养食品而大获成功的。

市场细分的标准和依据主要有：

(1) 地理环境 即按照顾客所在的地理位置来细分市场。包括地形结构、气候，地域文化和习俗、人口密度等。如城市与乡村、南方与北方，山区与平原等。

(2) 人文环境 人文环境是市场细分的常用依据。包括种族、宗教、教育、国籍、年龄、性别、职业和收入水平等。

(3) 消费心理 包括消费者的价值观念、生活态度、个性特征和消费习惯等。消费者的心理因素差异很大，影响程度也很大，或追求流行新潮，或追求经济实惠，或追求品牌形象等，不一而足。

(4) 购买行为 不同的购买行为会导致不同的需求特点。消费者的购买行为包括：购买时机和地点，寻求利益和使用状况、使用频率，对品牌和厂商的忠诚态度，对营销因素（广告宣传和促销活动）的感受性等。

我们前面已经讲过，确定目标市场需要对市场进行细分。细分市场的目的就在于选择目标市场。市场经过细分后，就形成不同的子市场，企业选择的目标市场不同，其市场战略也就随之各异。一般来说，选择目标市场的战略主要有三种：无差异性市场战略、差异性市场战略和集中性市场战略。第一种战略不细分市场而是面对整个市场，后两种战略则是在细分市场的基础上确定的。

1. 无差异性市场战略

这是一种求同存异的市场战略。该战略只求满足最大多数顾客的共同性需要，不考虑整个市场需求的差异性，以整个市场中的共同部分为服务目标。

这种战略的优点是，由于经营品种少、批量大，可规模生产和批量销售，节省各项开支，降低成本，提高利润率。其缺点是，不能适应多变的市场形势和满足小的细分市场的需求，易引起消费者心理上的不满和反感。同时，如果许多企业同时在一个市场上采用此战略，便会形成激烈的竞争局面，降低获利能力。因此，企业要特别注意，不应忽视小的细分市场的潜在机会。

2. 差异性市场战略

这是指企业把整个市场细分为若干个子市场，针对不同细分市场的需求差异特点，设计和生产不同的产品，采取多种市场营销方案的市场战略。

这种战略的优点是，由于目标市场明确具体，制定方案切实可行，能分别满足不同细分市场的不同需求，从而扩大销售，提高市场占有率和企业信誉。其缺点是，多品种、小批量会使经营成本提高，包括设计、制造、管理、仓储和促销等方面的成本都会增加，从而使商品价格上升，可能得不偿失。

因此，差异性市场战略有个适度问题。对大多数企业而言，应经营少数

品种，且尽可能使每个品种能适应更多消费者的需要，从而使产品能形成一定批量，取得较大的经济效益。对于少部分生产个性化产品的企业来说，可充分运用差异性市场战略。如时装公司，甚至可能一个式样只做几件或一件。

3. 集中性市场战略

也称密集性战略。是指企业在细分市场后，选择一个或几个细分市场为目标，集中力量实行专业化生产和销售。这种战略的基点是，争取在这些小市场上占有大量份额，而不在整个大市场上占有小份额。

该战略的优点是，由于生产、销售专业化，可节省费用，提高效率，增加盈利；同时由于企业对特定目标市场的需求情况有深入的了解，可提供良好服务，提高企业及其产品在市场上的知名度。这种战略特别适用于资金有限、实力不强的小企业。它的缺点在于，目标市场过于集中，风险较大，当市场需求发生变化，或有竞争对手进入时，企业可能陷入困境。因此，选用此种战略，一定要慎重。

从以上分析可知，三种目标市场选择战略各有利弊。企业必须对市场进行认真的分析和研究，充分考虑各方面的有关情况，合理采用。

选择目标市场战略的主要依据和相关因素如下：

(1) 企业实力。包括生产、营销、管理能力和资源配置水平等。结合企业实力，对所选择的产品系列和产品品种是过分狭窄还是过分宽泛进行评估。如果企业实力较强，可采用无差异性市场战略；若资金不足、资源有限，难以应付整个市场需求时，可选择集中性市场战略。

(2) 产品特性。指消费者感觉产品品质上的差异程度。如果企业产品特性相似，如盐、糖等，竞争主要集中在价格上，适合采用无差异性市场战略；反之，产品特性差异较大，如服装等，则应选择差异性市场战略或集中性市场战略。

(3) 市场特性。指消费者的需求、偏好、购买行为及其它各种特征的相似程度。通过市场特性来分析和评估市场机会。如果市场特性大致相同，宜采用无差异性市场战略；反之，则要采用差异性市场战略或集中性市场战略。

(4) 产品寿命周期。当新产品刚投放市场处于投入期时，竞争对手较少，可采用无差异性市场战略，以便探求市场的现实需求和潜在需求；当产品进入成熟期，则应选用差异性市场战略，以开拓新市场，或采用集中性市场战略，以设法保住现有市场，推迟衰退期的到来。

(5) 竞争对手的市场战略。如果竞争对手采用无差异性市场战略，本企业可采用差异性市场战略相对抗；如果竞争对手采用了差异性市场战略，则本企业可采用集中性市场战略，或者对市场进行更有效的细分。如果本企业具有与竞争对手的相对优势，可采用和竞争对手相同的市场战略，直接与之抗争，取得市场上的优势地位。

企业要全面综合分析上述几个方面的因素，选择一个或几个最能发挥本企业相对优势的细分市场作为目标市场，并对各目标市场的吸引力分别进行评估，制定相应的营销计划和营销方案，按照轻重缓急，有序落实战略行动。

目标市场进入战略

企业选择了特定的目标市场后，接着就应该决定如何开拓市场，进入市场。采取某种特定方式进入市场，就是目标市场进入战略。

目标市场进入战略主要有两种：

1. 重点集中式

所谓重点集中式市场进入战略，是指企业集中时间，集中力量，选择少数目标市场，进行重点突破。此战略的优点是可掌握市场变化和市场机会，在短时间内形成强大市场攻势，快速抢占市场。因进入成本比较集中，适合较具实力的企业采用。

2. 分散渗透式

指企业在产品投放市场的时间和空间上相对分散，逐步渗透，以积累市场优势。以此种方式进入市场，费用低，风险小，但难以形成整体效应，一般为没有实力之企业所用。

选择目标市场进入战略，要遵循以下几条基本原则：（1）成本最小化。即所选择的进入方式使企业经营成本达到最低水平。包括两部分：一是生产制造成本，二是营销费用。如何选择进入战略，应以各成本构成相对最小为原则，而具有长期竞争优势。

（2）利润最大化。即选择的目标市场进入战略能使企业在资源的效用、风险和非赢利目标的约束下，达到最大的预期利润。利润最大化原则与成本最小化原则相辅相成。

（3）风险最小化。指企业所选择的目标市场进入战略能使企业承担的风险降至最低限度。特别是对于实力较小或新创建企业来说，保证经营安全和风险最小化尤其重要。

需要指出的是，在产品进入市场的时候，不管我们采取什么样的战略和方式，不管我们遵循什么样的原则和方针，唯有一个目标，就是要千方百计把产品推销出去，这就需要配合进行多种方式的促销组合：

- （1）通过广告，传播有关企业和产品的信息；
- （2）通过营业推广方式，加深顾客对产品的了解，进而促使其购买产品；
- （3）通过各种公关宣传活动，改善企业在公众心目中的形象；
- （4）通过派出推销员，面对面地说服顾客。

现代市场竞争异常激烈，企业必须运用促销组合策略，发挥每一种促销方式的特点，使各种促销方式相互支持、相互配合、相互促进，形成整体促销优势，打一场立体的促销战，才能迅速占领市场，获得最大的利益。因此，与市场竞争战略相配合运用的策略和技巧同样重要。

目标市场定位战略

企业在产品正式投放市场之前，必须根据目标市场的需要，确定本企业产品的最佳市场位置，使企业产品功能与目标市场需求相一致，这就是目标市场定位战略。

所谓市场定位，就是企业根据目标市场消费者的特定需求，把自己的产品确定在一个有利于竞争的目标市场位置。换句话说，就是要在消费者心目中树立产品的特定形象，以满足消费者特定的需求和偏好。

要搞好市场定位，必须首先了解和分析竞争对手产品的情况，它们在市场中的地位 and 份额，在质量、功能和广告形式、价格水平等方面有何特点，现有品牌之间的竞争关系以及对消费者需要的满足程度等。企业市场定位要通过同本企业其它产品相比较，通过与竞争对手的同类产品相比较而确定，

最后通过市场营销来检验。一个企业能把产品定位在目标市场上的正确位置上，是取得竞争成功的一个重要条件。

目标市场定位的主要依据有：

1. 产品特性 包括产品的形状、性能、成份、构造、用途等。例如，根据规格和速度两个特性，可以确定卡车市场上的几个主要产品的市场定位。见图 4—1 所示。

如图所示，A 产品是小型高速卡车，B 产品是中型中速卡车，C 产品是小型低速卡车，D 产品是大型低速卡车。

图 4 1 目标市场产品定位图（1）

2. 产品的消费属性 指产品经过消费后所能产生的效用，即消费者的感受。例如，啤酒市场上有许多不同品牌，可根据消费者的实际感受确定产品定位。见图 4—2 所示。

如图所示，A 产品是色淡味苦的啤酒，B 产品是色浓味苦的啤酒，C 产品是色淡温和的啤酒，D 产品是色浓温和的啤酒。

图 4 2 目标市场产品定位图（2）

3. 消费者的购买心理和购买习惯 在实际的消费生活中，人们的经济实力不同，而表现出的购买心理和购买习惯也千差万别，有享受和方便之别，也有讲究名牌和只图经济实惠之分，可根据其差异性有针对性地确定战略。上述宝马汽车公司就特别地注重了这一点。

一个产品，只有在目标市场上准确定位，才能获得较大的市场占有率。目标市场定位战略的选择的关键在于市场环境，包括对目标市场情况的调查和分析、竞争对手的分析以及对自身优势和劣势的认识上。如果市场容量较大，竞争对手相对市场占有率不高，而自身实力又较强，可把产品定位与竞争对手相似，直接展开正面竞争，战胜对手。一般来说，为避免正面竞争，防止两败俱伤，应采取把产品定位于市场的空缺处的办法，寻求自身发展，待享有一定的市场占有率和产品知名度后，再与对手展开正面竞争。特别是对市场竞争比较激烈和企业自身实力还不太强的企业，更应选择此种战略。

以迂取直，往往是最直接、最有效、最成功的战略手法。

价格：市场战略的重要基点

“如果你能以竞争对手生产成本的半价生产同类产品，你就能占有市场。”日本爱华公司的老板锚木肇说过，“如果对此产品加以改进，你会干得更好。”

在中国，爱华牌产品已经家喻户晓，无论大商场还是小商店，其家电产品专柜上都摆有爱华牌盒式收录机。爱华公司为了摆脱日元升值等危机，降低生产成本，将生产地点从日本转移到新加坡、马来西亚等地。这些海外工厂生产出了稍加改进的大众化产品。与竞争对手的同类产品相比，质量相差不多，但是价格却下降了 25—65%。

低价战略使爱华公司死里逃生，获得了极大的收益，年营销收入达 30 亿美元。如今，爱华公司的产品有 90% 源于海外生产。

任何产品都存在一个定价问题。而产品的价格直接关系到企业在市场中

的竞争地位，关系到企业的获利水平，关系到企业的生存和发展。同时，价格也是影响消费者购买心理和购买行为的最为敏感的因素。爱华公司的成功就是源于其低价格战略。

对于企业来说，产品的价格是至关重要的，必须全面考虑各个方面的因素，采取一定的方法，运用一定的技巧，才能使价格成为企业重要的竞争手段，为企业赢得市场。

价格的确定必须为战略目标服务。战略目标不同，其价格战略也就随之不尽相同。

下面，我们介绍三种基本订价战略：

1. 渗透订价战略

如果企业的战略目标是争取最大的市场占有率，那么为了吸引顾客，迅速打开销路，开拓市场，可以在新产品上市时把价格订得比较低，甚至可以低于成本，以较低的价格迅速占领市场。随着市场销量不断扩大以及生产成本的逐步降低，再相应提高产品的价格，取得较多的盈利。渗透订价战略也就是我们一般所说的“薄利多销”。

一般地说，产品的销量与成本成反比，即销量越大，成本会相应下降。见图 4—3 所示。

图 4 3 产品盈亏平衡图

如美国德克萨斯仪器公司在将电子计算机刚投放市场时，最初价格订得很低。打开销路后，成本相对下降，利润逐步增多。由此可以稳固地占有市场，长期获利，而且对后来竞争对手形成市场进入的价格障碍。

采取渗透订价战略要求企业有雄厚的经济实力做后盾，有较高的市场占有率和竞争优势。同时，采用这种价格战略的风险性也比较大。

2. 撇油订价战略

“撇油”的英文原意是把牛奶上面的那层奶油撇下来。

当企业想在短期内获取尽可能多的利润，迅速收回投资，可采用撇油订价战略。即在新产品投放市场的初期，兼顾消费者和企业长远利益，把价格订得较高，也就是我们一般所说的“厚利少销”。

运用撇油订价战略的依据和理由：

一是利用消费者求新猎奇的心理动机，以高昂的价格刺激顾客，再配合产品本身的独有特性，有助于企业开拓市场，及时地获取更多的利润。

二是企业可根据顾客的购买力水平对市场进行细分。对购买力高的地区订价要高，而对购买力较低或对价格比较敏感的地区可略微降价，形成一定差异。

三是如果订价过高，无法引起市场回应时，企业可主动降低价格，回旋余地较大。

四是产品订价高，一般给人的印象是高档产品，可树立产品高品位的形象。

国际上有名的采用撇油订价战略的成功案例，是美国雷诺公司 1954 年由阿根廷引进圆珠笔。当时美国市场上尚无此种类产品，投放时机又选在人们购买圣诞礼物的绝好时机。于是以高价定位市场，每支批发价 10 美元，零售价则 20 美元，获得了暴利。当圆珠笔进入成熟期后，每支价格则降到 0.25 美元。

随着我国的对外开放和经济的发展，人民生活水平有了很大提高，国外新、奇、特产品如潮水般涌入国内市场，许多公司抓住顾客的消费心理，加上新产品没有参照系，运用撇油订价战略，狠狠地赚了一把。当国内能够生产和市场供给充足时，则立即放弃，改做它行。

运用撇油订价战略，要特别注意研究和分析消费者心理，保证产品的新、奇、特，并且质量要优良，企业的信誉也要好，并配合强有力的广告宣传。但是也要注意，产品订价过高对开拓市场有一定的负面影响。

3. 温和订价战略

温和订价战略又称满意订价战略，是一种介于撇油订价战略和渗透订价战略之间的一种订价战略。上面我们讲到，渗透订价战略因订价过低，对消费者有利，但对企业投入的回收却极为不利，甚至可能赔本亏损。即使能够成功，资金的回收期拉长，如果企业实力不强，将很难承受。而撇油订价战略则因订价过高对消费者不利，极有可能遭到消费者的拒绝，并导致竞争对手以低价进入竞争，风险较大，短期可能奏效，但不能长久实行。

为了积极稳妥地开拓市场，降低风险，企业可以在对市场进行充分的调查研究分析的基础上，确定一个对企业和消费者都有利、都满意的不高不低的温和价格，使企业能够以良好的形象、合理的价格吸引消费者，迅速开拓市场。

实际上，市场竞争战略中的价格策略许许多多，订价技巧更是千变万化，在此就不一一列举。

名牌战略：市场竞争的通行证

改革开放以来，中国市场与国际市场对接的程度越来越高，国外许多著名公司将眼光放到了中国这个前景广阔、颇具潜力的大市场，纷纷捷足先登，抢占大陆。这一方面给中国市场带来了前所未有的繁荣，另一方面也给中国企业带来了空前的挑战。“可口可乐”已成为风行全国的饮品堂而皇之地摆上了华丽典雅的高级酒店、商场，以及遍布大街小巷的摊点和食杂店。还有化妆品。家用电器，从中国的繁华城市到偏远农村，到处都充斥着世界著名品牌。

现代市场竞争已是品牌的较量。以品牌与商标来建立产品在市场中的地位，树立企业形象，是企业有效的市场竞争手段，成为企业市场竞争战略的重要组成部分。

品牌是指企业或中间商给自己产品规定的名称。它包括两部分：一是品牌名称，指品牌中可以用语言称呼的部分；二是品牌标志，指品牌中可以被认知与识别，但不能直接用语言表达的部分。而商标则是品牌中的品牌名称或品牌标志，经向政府有关部门注册登记后所形成的一种工业产权。品牌有时直接就是商标，但商标与品牌不能等同，其区别在于凡是能成为品牌的，一定是著名商标。品牌比商标的内涵丰富。只有被消费者推崇认可的，具有高层次商业成就和文化内涵的商标或企业名称，才能算是品牌或名牌。

正因为品牌是企业产品面向市场服务的，因而其作用或功能也是双向的，既是为消费者提供具有权威性的识别信号，也是企业宣传其形象、长期占领市场的有力工具。

一个成功的品牌或商标设计应具有以下特点：

(1) 简明性。即方便企业产品的传播，更便于消费者识别和记忆。

(2) 暗示性。即向消费者暗示产品所具有的某种效用或象征产品的某个特性。

(3) 独特性。品牌的设计一般应突出其新颖独特，引人注目，使消费者能从众多品牌中分辨出来。

(4) 情景性。品牌设计应考虑到不同国家、文化背景、宗教信仰和风俗习惯的差异，根据不同的时间和空间而采用不同的设计方案，以灵活适应情景的变化，否则会产生沟通障碍。

近年来，我国工业顺应国际市场竞争潮流，采取各种手法打出名牌的旗帜，获得了长足的发展。汉派服装的崛起，就是武汉市政府与商界联合开拓市场，共创城市品牌。

武汉自古以来就是商家必争之地，国内外名牌时装在武汉颇具力度的抢滩规模和速度，有力地促进了武汉服装业雨后春笋般地发展。武汉服装企业为了争夺本地黄金市场，展开了面向市场组织设计、生产和销售，以小批量、多花色、规格全、款式新、变化快的产品特色，创造了消费流行时尚，从而使武汉在向国际现代化大都市迈进中，服装业作为标志性产业的地位日益突出。

但是，众多处于分散状态的企业很难在激烈的市场竞争中取胜。武汉市政府与商界达成共识，采取工商结合、政企联手的“群体作战”的创造名牌战略，将分散的上千家企业凝聚到一起，创造出带有自己城市特色的服装品牌——“汉派服装”。并赋予其四个特点，以“楚”文化为底蕴，博采南北服装优点，追求时尚风格，定位于大众品位。名牌战略带动了武汉市服装业的大发展，从1990年不足百家企业，产值仅有6.7亿元，发展到1995年底企业2000余家，产值突破50亿元，使汉派服装在本市市场的占有率由30%上升到70%。

为了进一步拓展国内市场，汉派服装企业又实施“商商结合”策略，充分利用自己同国内大中城市商家之间的良好合作关系，使汉派服装拓展市场的脚步踏遍全国2/3地区的大中城市。

汉派服装以女装为主，是继海派、广派和港派服装之后，在中国服装业中新崛起的一支生力军。汉派服装不仅是企业走向市场的路标，更是一个城市的名片。由此也使我们感到，中国企业开创名牌之路，确实需要各个方面的共同努力。

品牌战略的模式选择有以下几种：

1. 有品牌战略与无品牌战略 品牌是识别产品、保护产品、推销产品的重要工具，它所发挥的作用十分明显。作为一个追求卓越的公司应当明白品牌对企业市场竞争的全部意义。正因如此，甚至在一些地区，连农副土特产品也拥有了品牌和商标。但是，根据所处产业不同，对一些低价、简单、易耗如卫生纸、纽扣之类的小商品和原材料、粮食等性质相似的产品，也可不使用品牌，以节省费用，提高产品的竞争能力。

2. 同一品牌战略与多种品牌战略 为了提高企业信誉与知名度，扩大影响，节约开支，企业的所有产品均可采用同一品牌。如皮尔·卡丹本是法国的时装商标，后来公司推出的其它服装品、服饰品和日用品，皆冠以皮尔·卡丹商标，显出其高贵、优质、豪华、典雅的风格。但是，为了适应不同顾客的不同需要，避免因个别产品的失败而影响整个企业形象，企业也可以采取

多种品牌战略，以显示产品的不同特色和档次。如美国通用汽车公司的汽车就分别采用凯迪拉克（Cadillac）、雪佛兰（Chevrolet）等多种品牌。

3. 生产者品牌战略与中间商品牌战略 企业作为制造商，其产品多数采角制造商自己的品牌，因而生产者品牌一直控制着市场。但是，企业为了开拓更多的销售渠道，也常常使用中间商的品牌打入国际市场。另外，国外许多企业建立专卖店进行连锁经营，我国流通企业实施名牌战略刻不容缓。

1992年底，全国2000万多家企业申请有效注册商标36.6万件，而美国同期却有200多万件，日本有100多万件注册商标。申请注册商标之少，与我国的经济发 展极不相称。个中原因是企业家们缺少品牌商标意识，在使用商标上存在诸多的误区。不少商品无商标，有了商标不注册，注册了商标也不珍惜，不宣传。树立品牌意识，采用正确有效的品牌战略，及时矫正商标之误区，会给企业带来巨大的财富。

品牌和商标作为一种无形资产，其价值甚至比企业有形资产更重要。

1967年，美国“可口可乐”商标价值30亿美元，占公司有形资产的3/4。今天，该商标的价值已升值达244亿美元，而其年营业额只有84亿美元。“万宝路”的身价更是高达310亿美元，相当于其年营业额的2倍。我国企业也开始重视无形资产的投入，争创名牌。彩电销量连续7年居全国同行业首位，市场占有率达22%的“长虹”，其品牌价值达87.6亿元。在1996年7月揭晓的中国首届商标品牌价格评估中，有80家大型企业的商标参加评估，第一名为“红塔山”。江苏春兰牌空调的商标评估价为40.2亿元，排名第六，在全国空调行业中雄居榜首。春兰空调全国市场占有率达30%以上；连续6年夺得中国空调行业产销量第一，并出口40多个国家和地区，1995年创产值88亿元，利税10亿元，成为中国民族工业的一面旗帜。

品牌战略包括品牌的创立、运用与保护的完整过程。品牌的创立要经过周密地策划和有步骤地实施，一般应做到以下几点：

（1）创立名牌应当以高质量为基础。名牌是高品质的象征，优良的品质是名牌的根本保证。要想创名牌，首先就要树立高度的质量意识，松下幸之助有个著名的质量公式：“1%=100%”，即一个生产单位出了1%的次品，对于购买这件次品的用户来说，就是100%的次品。因此，只有树立超前的质量意识，才能创立名牌，赢得市场。

（2）注重新产品的命名，给产品起一个好名称。正如索尼公司创始人盛田昭夫所说：“取一个响亮的名字，以便引起顾客美好联想，提高产品知名度与竞争力。”

（3）抓住各种时机扩大产品品牌在市场上的影响，适时运用商业广告宣传企业产品，促进名牌市场定位进程。一个著名品牌的创立，无一不是以大量广告投入为前提的。

《经济日报》总编辑艾丰先生在第四届全国名牌大会上，提出了中国名牌的成名之路：

（1）国家投资，引进国际先进技术，而自己又能够把它消化，形成了自己开发的能力。如彩虹、宝钢、长虹就是这一类。

（2）与外商合资或合作，但着眼于创自己的名牌，把外国的好东西归属在自己的名下。

（3）主要靠自己的努力，资金技术都是主要靠自己的积累。春兰是这一类。

(4) 老名牌焕发青春, 结合现代社会的市场需求, 有新发展。古井贡酒、四川的沱牌酒等是这一类。

(5) 利用中国文化的优势创名牌。红豆、孔府家酒、孔府宴酒是这一类。

(6) 靠名牌战略的理念全面策划, 很快形成名牌。如绿丹兰就是这一类。

温情商战：开创个性消费新时代

美国有一家制鞋企业, 名叫高浦勒斯公司。在 80 年代初期, 高浦勒斯公司由于竞争对手的打击, 加上经营决策失误, 一度陷入举步维艰的困境。对市场和营销素有研究的弗兰西斯受命于危难之中, 担任公司总经理, 亲自主持产品开发和营销工作。

弗兰西斯认为, 在市场经济的初期阶段, 竞争获胜的法宝是价格, 接着就是质量, 然后就是价格和质量的交替综合运用。而在现代市场激烈竞争中, 单纯的价格和质量威力已越来越不灵验了, 取而代之的则是对顾客情感心理的巧妙运用。

弗兰西斯进一步分析, 当今的美国已发展到了经济富足的时期, 人们买鞋不仅仅是为了御寒或防湿护脚, 因此, 再用“廉价”和“高质量”等老套路就不会打开市场销路。唯有使鞋子象演员一样, 具有不同的个性, 鲜明独特的形象, 参与市场舞台的演出, 才能吸引消费者, 才能促进销售。

基于这种思路, 弗兰西斯要求公司设计人员以“销售感情胜于售鞋”为宗旨, 充分发挥每个人的想象力, 设计出多种多样、富有性格的鞋, 以激发人们的购买欲。在这种全新的观念指导下, 该公司在市场上推出了标榜为“男性情感”、“女性情感”、“优雅感”、“野性感”、“沉稳感”、“轻盈感”、“年轻感”等等各式鞋品, 这种新奇的鞋类一经出现, 便在不同的消费群体中引起了强烈的心理呼应, 给高浦勒斯公司带来了少有的销售高潮, 使公司完全摆脱了危机。

更为有趣的是, 弗兰西斯除了给不同的鞋赋予不同的情感外, 还费尽心思地给每一双鞋起了各种稀奇古怪的名字, 如“袋鼠”、“笑”、“泪”、“摇摆舞”、“爱情”等等, 引人遐思, 回味无穷。

让鞋也有感情, 这是弗兰西斯领导的高浦勒斯公司的市场制胜法宝。正如弗兰西斯所分析的, 在市场竞争的初级阶段, 市场竞争战略取得成功的重要基点是产品的质量 and 价格, 以“产品观念”、“推销观念”来指导市场竞争战略的实际运作。但是新世纪正向我们走近, 21 世纪确实实地充满了许多不确定因素, 充满了挑战和机遇。特别是随着我国社会主义市场经济体制的建立和完善, 以及全球经济的相互渗透和融合发展, 企业经过无数次质量、价格争斗的洗礼, 竞争各方几乎达到了势均力敌的地步。随着经济的发展、社会的进步和人们收入水平的提高, “物美价廉”不再总是成为竞争优势。相反, 在未来的市场竞争中, 那些善于思考和敢于冒险, 不墨守陈规的人, 总能够巧妙地掌握和运用顾客的情感心理, 点燃消费者内心深处的情感之火, 从而把握市场, 主宰市场, 获取最大的胜果。

大荣公司是日本一家著名的百货零售公司, 在公司总经理中内看来, 百货零售公司不是各种专业零售商店的简单汇总, 与其说是向顾客提供适销对路的日用商品, 不如说是向顾客销售合乎需要的生活模式; 不仅要适应顾客的消费变化, 而且更要引导顾客的消费选择。于是, 大荣公司采取“销售生

活模式”的文化经营战略，根据顾客生活需要的变化，设计多种生活更新模式，围绕这些生活更新模式及时地生产和投放系列化商品，并且实行价格的弹性浮动和商品的配套陈列，从而强化了潜移默化地对顾客消费选择的引导作用。这不仅方便了顾客，而且扩大了销售，使大荣公司仅仅用 35 年时间，便发展成为日本最大的百货零售公司，在世界上也享有盛誉。

温情商战，是现代市场竞争的必然结果和表现形式。感性消费时代早已到来，一个敏感的企业家，只有适应这种潮流，及时调整自己的产品结构，才能在市场竞争中立于不败之地。

现代市场营销理论认为，消费者的需求大致可分为三个阶段，即“量的满足时代”、“质的满足时代”和“感性的满足时代”。在“感性的满足时代”，商品只有做到“时尚化”、“风格化”和“个性化”，才能赢得消费者的心理认同，进而打开销路。

顺应感性消费时代的要求，企业家要独辟溪径，在新的细分市场上寻找出路，从而以其独特的魅力避开与竞争对手的正面竞争。这种不与别人竞争的战略也是市场竞争的上上策。

感性消费时代要求企业家高度重视情感的灵活运用，以情感人，以情动人。当然，对情感的巧妙运用，必须要做到“真情实意”，不能给人以华而不实、矫揉造作之感。要认真研究不同层次、不同群体的消费者心理，了解他们的需求，有针对性地生产多样化、个性化的商品，才能掌握市场上的主动。

情感运用，已成为跨世纪市场竞争战略的主导观念，是现代市场竞争最有攻击力的秘密武器。

05. 技术创新战略

高新技术正在成为国际经济竞争取胜的“法宝”，世界经济的竞争越来越多地体现为物化在商品中的技术水平的竞争。

技术开发是日本公司的成功战略。

从技术引进走向技术创新，应当成为中国企业的必由之路。

技术开发：日本公司的成功战略

在第二次世界大战以前，德国制造的照像机以精良的工艺和优异的性能，垄断了世界市场，获取了巨额利润。战后，德国作为战败国，整个国民经济受到了毁灭性的打击，而且日本同样作为战败国，却在美利坚合众国这个巨大的保护伞下，静悄悄地迅速恢复。他们精明的目光同样也注意到了照像机行业。于是，他们一开始就组织招募了一大批光学工程师和机械工程师，以及后来加入的电子工程师，形成一支研究开发能力相当强的队伍，不断研究开发性能好、体积小、价格低的新型照像机，以满足市场急剧增长的需要，提高了在世界市场上的竞争力。到 1965 年，日本照像机的产量开始超过联邦德国。进入 80 年代，日本又将电子技术应用于照像机，生产出高档照像机，领导着世界潮流，其全球市场占有率已超过 30%，而销售额更是达到 66%，获得极大成功。

技术开发是社会经济发展的巨大动力之一，是打开未来大门的钥匙。当我们探讨企业成功之道时，总会不知不觉地谈到日本公司的成功，而日本公司的成功是确确实实地存在的，而且是世界级的，有着示范作用。成功的日本公司虽然各有缘由，但集中到一点，那就是在引进技术和研究开发上肯投入。二次世界大战后，日本不断从欧美引进先进技术加以改良，进而努力自主开发，维持着高超的技术水平。这也是日本产业保持和发展国际优势，促进社会经济迅速增长的基础。

日本自 1979 年正式提出“科学技术立国”的口号后，更是以“技术革命是世界经济的牵引力”作为日本技术战略的指导思想，注重企业的技术改造，使日本成为号称“技术王国”的技术强国。

下面，我们来看一下日本成功的公司和不成功的公司的一组数字。日本成功的公司新产品开发费用占销售额的比例平均是 1.92%，而不成功的公司却是 1.

18%；用于市场研究设计和销售业务的推销费占销售额的比重，前者是 0.95%，后者是 0.49%；而新市场开发经费占销售额的比例，前者是 1.31%，后者则只有 0.75%。这三者合计，前者为 4.18%，后者为 2.42%，相差近一半。由此看来，注重技术开发，实施有效的技术开发战略，对企业战略目标的实现同样至关重要。

被人们誉为“技术日立”的日本日立公司，其长盛不衰的秘诀就是一切经营活动都以技术为中心，凭借技术开发的优势，保证在竞争中立于不败之地。其特点是：

一是十分强调公司领导的技术水平。日立公司的高层经理几乎全部是技术人员出身；

二是热衷于人才培养。把提高职工科学技术水平放在十分重要的位置，

坚持不懈；

三是重视自身科技力量的壮大和作用的发挥。日立公司每年用于研究与开发的经费为销售额的 5.5%，公司拥有研究人员 8000 人。

从日本技术开发所经历的过程看，在技术开发战略方面，日本公司具有以下几个要点，值得我们学习和借鉴：

把握规律 任何事物都有其内在的规律性，技术开发也不例外。他们善于跟踪传统技术并不断改进，比如在钢铁、汽车等传统产业方面不断钻研，提出新的技术而占据领先地位。

点滴积累 某一国家或某一地区经济上的突飞猛进，往往使世人震惊不已。但质变离不开量变。日本学者在总结其成功经验时写道：“从持续的、点点滴滴的技术改革中产生的经济发展速度是快的。”在技术突破的可能性较小时，他们利用技术组合，在产品的技术性能上进行改进，创造拥有新观念、新功能、新用途的新型商品。

面向市场 日本通过激烈的技术开发竞争，形成强大的技术力量。由科研人员和实际生产者密切配合，重视生产实际，不断进行改良提高，从而生产出物美价廉的新产品。

批量生产 衡量一个国家在技术方面的成熟程度，其中一个很重要的标准，就是该国在高技术领域批量商品化的水准。日本一贯重视科技发明和技术改造的实效，凡是不能满足市场需要，不能为企业创造利润的科技成果，都难以得到社会的承认。因而，日本技术开发热得快，凉得也快。能及时抓住新技术苗头，并努力形成批量生产；而当发现无利可图时，又立即退却。

日本从战后的废墟上发展成赶超欧美的经济大国，其成功的技术开发战略发挥了重要作用。如果我们将技术开发再进一步展开来说，便会看到科学技术在经济与社会发展中具有决定性的推动作用，恰如邓小平提出的“科学技术是第一生产力”，这已成为越来越多的人们的共识。

《中共中央关于科学技术体制改革的决定》明确指出：“现代科学技术是新的社会生产力中最活跃的和决定性的因素。随着世界新的技术革命的蓬勃发展，科学技术日益渗透到社会物质生产和精神生活的各个领域，成为提高劳动生产率的重要源泉，成为建设现代精神文明的重要基石。”据美国国家科学基金会对美国国民生产总值（GNP）增长因素的分析和估算，GNP 增长中依靠开发自然资源的比重不断下降。1870 年靠开发自然资源部分占 36%，1900 年下降到 27%，1930 年则降到 17%，1945 年为 12%。这就意味着，实现 GNP 的增长，更主要依靠科学、技术、管理和新的劳动组织方式等。而技术开发在其中占有了相当重要的位置。

科学技术的进步与发展，使世界经济竞争越来越依靠科学技术。高新技术正在成为国际贸易竞争取胜的“法宝”，世界经济的竞争也越来越多地体现为物化在商品中的技术水平的竞争。据大连市统计，1995 年全市开发新产品 1055 种，投入生产达 522 种，开发出年创产值千万元以上的重点新产品达 50 种。技术开发带来了巨大的经济效益，新产品实现产值 32 亿元，利税 5 亿元。

因此，作为现代企业家，必须增强科技进步意识，树立技术开发思想，制定和实施技术创新战略，以技术开发推动企业成长。

技术创新战略的基本类型

TDK，原日本东京电气化学工业股份有限公司。对大多数中国人来说，对日本这家企业集团基本上没有了解，但是 TDK 作为录音带和录像带的高质量象征，其产品却潮涌大陆，为众多国人所使用。

TDK 集团在 60 年代末，曾因经营不善，债台高筑，导致企业陷入困境。

1969 年，以喜爱读书享誉工商界的吉野出任总经理。经过一个时期的调整，公司经营状况有了根本性的好转，特别是 1976 年至 1981 年，TDK 集团的总销售额由 911 亿日元，猛增至 2700 亿日元。短短的 5 年时间，TDK 集团的销售增长了 3 倍，年平均增长率高达 25%。与此同时，TDK 集团在这 5 年期间的销售利润率也始终保持在 22% 左右，共积累资本 660 亿日元，使自有资本率由原来的 48% 上升至 55%，彻底摆脱了危机，走上了良性循环和稳定发展的轨道。

TDK 集团在 5 年内实现销售的 3 倍增长，并获取巨大利润，原因是多方面的，是综合因素作用的结果。但其中很重要的一个方面，就是对于技术创新战略的成功运用。突出产品技术性能，以乘积效应来带动整体产品结构的良性发育。TDK 在企业技术储备和研究开发上狠下功夫，努力树立本企业技术领导者的良好形象。为了强化技术开发力度，他们把技术分为肯定性技术、否定性技术和本公司没有技术三种情况，并以最优厚的条件吸引最优秀的技术人员进行技术开发。为了保持技术领先地位，不断推出新产品，公司规定，从产品首次投放市场起，三年后就不再是新产品，应当放弃。为了增强市场竞争能力，公司还规定集团下属各事业部年销售额中新产品份额必须达到 30% 以上。分散在世界各地的销售人员每天都要搜集产品信息，及时反馈给公司总部，以便调整生产，适应市场。在产品技术结构中，狠抓录音带和录像带，并通过铁氧体技术以及由铁氧体派生的烧结技术为中心，配合多角化经营体制。录音带和录像带 5 年间从 263 亿日元增加到 1343 亿日元，在整个公司销售额中达到一半；铁氧体和磁铁占四分之一；电子设备的零部件和陶瓷零部件各占八分之一。在今天，当我们提到 TDK，首先想到的仍然是其录音带和录像带的高品质。

通过 TDK 这个案例我们会得到这样一个结论：科学技术进步和研究与开发，是企业迅猛发展的重要支柱，也是企业获得竞争优势的主要手段。正如我们在前面提到的，TDK 的成功，关键基点在于技术创新战略的巧妙运用。

当今世界经济中，现代科学技术呈飞跃发展趋势，新技术革命对产业革命、企业发展具有强大的推动作用。企业只有顺应和利用这一潮流，及时研究和开发新技术、新工艺和新产品，促使企业发展和形成优势，才能在竞争中处于有利地位。

曾在国际上闻名遐迩的美国王安电脑公司，1996 年 7 月 24 日宣布，将以 1.67 亿美元收购总部设在马里兰州贝塞斯达的 1—Net 电脑系统服务公司。这标志着王安电脑公司自 1992 年 8 月 18 日申请破产保护，通过几年来重新整顿改组后东山再起。

王安电脑公司曾有过成功的辉煌。在 1989 年《幸福》杂志美国 500 家大公司排行榜上名列第 146 位，年销售额高达 30 亿美元。名震世界的美国科技界巨子、公司创始人王安博士，白手起家，独闯美国，曾获选全美 12 大最杰出移民桂冠，列全美第 5 大富豪，成为美国式成功故事的典范。

从电脑巨霸走向破产保护，王安电脑公司的教训实在值得我们深思。

80年代后期以来，在世界经济竞争中，技术飞快进步，产品更新速度加快，技术、产品生命周期缩短，高技术产业诞生，促进了经济结构、生活方式和市场的急剧变化。电脑行业也进入了个人电脑新时代。就在这个时候，蓬勃发展的王安电脑公司却缺乏开拓创新精神，固步自封了。

王安博士曾在题为《教训》的自传里，回顾并总结了自己35年的经验教训。他认为：企业的生命在于发现需要、满足需要，在于顺应潮流的变化，不断变革创新。他的信条就是：不要作市场的尾巴，而是时刻研究潜在的市场需求，寻求市场的发展趋势，引导市场，满足需求。然而写在纸上是一回事，实际做的又是另外一回事。西方有关专家对王安电脑公司作出认真分析，认为大厦将倾的主要原因是满足于自己产品的科技水准，忽视了市场形势的发展。一句话，就是缺乏技术创新。

王安电脑公司60年代不断推出新产品，70年代推出的办公室用电脑更创新办公自动化的新纪录，前后称雄10年。但此时个人用电脑已销势渐旺，受到用户越来越多的青睐。王安却做于自己产品在设计 and 科技水准上的优势和声誉，看不清、跟不上转型期的到来，仍以中型电脑为主攻方向，结果逐步丢掉市场。客户从使用方便出发，要求厂商保证电脑具有某些技术标准，以便在不同机种和资料处理系统之间易于交换资料或交互作业。而王安电脑公司却不能适应客户的需要，在一段时间内坚持生产与IBM产品不相容的电脑，结果市场尽失，走向自我毁灭。

虽然王安电脑公司死里逃生，但其目前的业务主要放在软件服务上，编制软件和制造电脑系统，并帮助公司建立与管理他们的电脑网络。王安电脑公司的兴衰发展，从反面上进一步说明了，在当今技术突飞猛进发展、市场竞争变幻莫测的时代，技术创新是企业的生命之源！

技术创新，就是要求我们注重研究与开发（R&D），综合运用基础研究和应用研究的成果，寻求明确具体的技术方法和途径，为生产提供新工艺和新技术，为市场和顾客提供适销对路的产品。技术创新的一个重要使命，就是使企业不断推陈出新，迅速适应市场变化的需要，确定企业产品的更新换代，以提高经济效益。

所谓技术创新战略，就是根据企业总体经营战略的要求，在技术预测和环境分析的基础上，有关企业研究与开发的方向、重点、发展目标和实施手段等的总体谋划。

技术战略是企业总体战略的重要组成部分，对提高企业的生存能力和发展能力至关重要。有的管理学者提出了“经营一体化”的概念。所谓“经营一体化”，就是对涉及企业经营发展的三个主要环节，即市场销售、研究开发和生产制造实行统一管理，整合优化。技术开发作为战略管理经营系统的一部分，是系统论原理在生产经营中的体现和运用。

一般来说，企业的技术战略有下列三种基本类型：

1. 进攻型技术战略

这是一种在新产品开发和技术创新方面，领先竞争对手或占绝对优势，并以此掌握市场领导权的战略。

进攻型技术战略的特点是，不以现有的竞争优势为满足，积极主动地追求企业产品、技术的先进性，努力形成与竞争对手的技术差距，并将技术差距转变为产品性能和质量差距。如果有产品落后于竞争对手，就把研究与开发的重点放在新产品的研制和开发上，争取在下一轮未来发展中拉开与竞争

对手的差距。

采用这种战略的企业，要求具有很强的研究开发能力和技术优势。包括：

(1) 雄厚的科研能力，较充足的研究开发费用和较好的实验手段。由于研究开发的难度和投入需要都比较大，因而只有具有相当经济实力和敢于投入的企业，才能采用这种战略。

(2) 强大的产品开发能力。由于产品是多种技术的体现和应用，同时，把科学知识、原理和新技术转化为产品的环节较多，因而包括中间试验、产品设计、工艺设计、试制等方面应具有雄厚实力，方能保证技术战略的顺利实施。

(3) 市场开发和技术服务能力。包括市场调查、广告宣传、营销、顾客心理研究和分析等，对顾客能够进行全面的技术培训、技术咨询和维修服务等等。

(4) 健全的专利技术管理制度、研究开发组织机构以及人员配备等。

企业选择进攻型技术战略，就是要求企业千方百计进行率先创新，不断推出新技术和新产品，从而成为行业技术的领导者。

实施进攻型技术战略，可采用下面一些策略和方法：

(1) 综合型技术创新。即企业以基础研究和应用研究为先导，广泛吸收世界各国的先进科技新成果，通过消化吸收，加以综合利用，创造出具有领导地位的新技术、新工艺和新产品。

(2) “移植”型技术创新。把自然界中动物的一些功能和特性“移植”到产品制造中来，使产品达到某些动物所具有的“特异功能”，以实现全面技术创新。

(3) 改进型技术创新。通过改进产品的外部形状、颜色和包装、商标，以及内部结构、性能、质量等，使产品获得一定程度的技术创新。

(4) 功能增加型技术创新。即在现有产品上增加一些新的功能和新的用途，以实现产品系列化，达到技术创新的效果。

(5) 两极型技术创新。即将产品朝变小、浓缩等袖珍化和变短、减轻、分裂等微型化方向发展，朝变大、扩展、拉长、加重、聚合等巨型化方向发展，都可以实现产品系列化，达到技术创新的效果。

(6) 杂交型技术创新。把不同领域相关科学技术有机结合起来，创造出新技术、新工艺和新产品。

(7) 组合型技术创新。通过交换零部件、重新确定生产工艺和调整产品序列，实现合理组合，以形成新技术优势，达到技术创新的目的。

(8) 转化型技术创新。把原有产品生产技术加以转化，创造出服务方向不同的新产品。如原军工企业生产民用产品等。

(9) 替代型技术创新。采用其它产品零部件、原材料以及其它生产过程和加工方法进行代替，同样可以创造出新产品，实现技术创新。

2. 防御型技术战略

这是一种以技术储备为重点的企业研究与开发战略。其特点是，它不以本企业在市场上的产品或技术占绝对领先为目标，既不希望成为第一个产品生产者或技术领导者，也不愿落后于技术发展的潮流，而是密切跟踪技术发展的方向，确保企业能够不断适时推出新技术或新产品，以巩固本企业在市场上的技术优势地位，防止在技术上被竞争对手淘汰。

防御型技术战略属后发制人。坚持产品，技术差异化，等待时机进行出

击。一旦时机成熟，便采取快速行动，马上可占据一定的市场份额。其实施的关键在于把握新产品或新技术的追踪创新，即对已进入市场的新产品和新技术进行分析和调查，并在此基础上创造出新产品，使企业的生产技术始终处于同行业的先进水平。

采用这种技术战略具有投资少、风险小、见效快的特点，一般适合缺乏新技术独创能力，无力承担新技术开发的巨大投资风险，但技术跟踪与革新能力较强的企业：

(1) 企业自身平时并不抢先研制新产品，不需要长期大量投资从事基础研究和应用研究。

(2) 企业有强大的技术信息情报网络和较高水平的技术开发能力，能及时作出市场评价和创新决策，适时灵活地对处于萌芽状态的新产品作出反应，进行改进组合和创新。

(3) 采用这种技术战略的主要缺点是，因不是率先进入市场，故本企业产品推出后，需要较大的努力才能提高市场占有率。

3. 模仿型技术战略

这是一种紧紧跟随技术先行者的后面，对新技术和新产品有一定的直觉判断和科学决策，通过购买技术专利和许可证的办法来进行生产。

模仿型技术战略比较适合那些创立时间较短或研究与开发能力较弱，但在生产制造和产品营销方面有一定特长的企业，这种战略是技术落后企业经常采用的典型技术战略，也是打破技术障碍，尽快进入市场，缩小与强大竞争对手之间技术差距的有效手段。模仿型技术战略是日本企业面对国际经济竞争，通常采用的一种技术战略。在模仿的基础上进行“二次开发”，同样可以生产出具有强大竞争力的产品。日本正是由此获得经济飞速发展。

一般他说，企业技术战略的制定程序如下：

(1) 首先是了解和分析本企业技术资源，包括现有技术水平、技术发展领域和技术发展潜力等，从而搞清楚本企业研究与开发的基本情况；

(2) 技术发展趋势分析和预测，包括对现有或将来的各种尖端技术、异种混合技术的预测以及本企业在技术发展过程中的水平估计，从而把握产业技术发展方向和本企业技术开发之重点；

(3) 技术开发脆弱性分析，即分析本企业技术水平的薄弱环节，以及企业在研究与开发中的主要威胁和对抗威胁、形成相对优势的关键手段分析等；

(4) 通过上述分析，进一步研究和确定本企业技术战略的基本选择，以及相应的总体目标、阶段性目标以及开发重点；

(5) 根据企业总体经营战略的要求和技术战略的类型抉择，具体拟定实现技术战略的行动计划和实施要点；

(6) 组织实施技术创新战略，包括相应组织机构的调整，研究与开发人员的合理配备，战略领导者和管理者确定以及监控方式的选择等。

S 型曲线：不同技术战略的选择

我们大家都明白这样一个事实，即技术开发需要巨额的资金投入。国外一些著名大公司为搞好研究与开发，成为同行业的技术领导者，都严格规定按照销售额一定比例提取研究经费，从而成为实施技术创新战略的强大后

盾。

“诺基亚在手，一呼天下应。”诺基亚作为世界第二大移动电话制造公司，与美国摩托罗拉公司和瑞典爱立信公司并称为国际通讯业的“三剑客”。它的分支机构分布在世界上 40 多个国家和地区。

1995 年，仅通信网络一项销售额就达 8.4 亿美元。

诺基亚十分善于把高技术迅速引入网络中，重视提供网络建设、升级和扩容等方面的技术。几乎每一年，诺基亚都要推出数种新技术型号产品供用户选择。

1981 年生产出第一部适用于北欧国家 NMT 网络的汽车电话；1986 年研制成功第一部手提式移动电话；1991 年其数字移动电话在伦敦国际电信展览会上获技术发明奖；1993 年初，又推出世界上体积最小、重量最轻、最适合家庭使用的 2100 型数字移动电话系列，成为唯一能够生产适用于世界所有数字移动电话网络终端设备的公司。

1994 年秋，诺基亚在无线传输技术方面又取得重大突破，研制成功一种数据卡，使移动电话与掌上电脑通过红外线信号自动连通，不需要调制解调器和任何连线，就可以传输数据和文字信息。

诺基亚技术优势的建立，在于其开发经费的投入。

1994 年，该公司用于研制新产品的经费高达 19 亿芬兰马克，占其销售额的 6.4%。诺基亚正是以此技术远见，领导着全球移动电话的发展。

是的，技术创新是以资金为基础的，技术创新战略的选择不得不充分考虑到企业资源情况。企业有关研究与开发的资金投入同技术效率之间的关系，一般称作技术发展的 S 型曲线，见图 5—1 所示。

对这个曲线的考察，是分析和研究企业技术发展趋势的主要内容，也是选择和确定企业技术战略的重要依据。

从图中我们可以看到，企业的技术效率同技术投入呈现 S 型，大体可以划分为 AB、BC、CD 三个阶段：

AB 阶段这一阶段表示某种技术处于初期发展阶段，需要投入的研究与开发费用也比较大。换句话说，投入该项技术的研究与开发费用虽然增加较多，但由于该项技术的不

图 5—1 技术发展的 S 型曲线

稳定性和不完善性，其技术效率的提高则非常缓慢。

BC 阶段 在这一阶段中，该项技术进入成熟稳定发展阶段，只要稍微增加研究与开发费用，就可以获得较大的技术回报，使技术效率有很大提高。

CD 阶段 新技术经过稳定发展在这一阶段开始进入饱和状态。虽然技术投资增加了很多，但技术效率的提高却越来越缓慢。当技术效率接近曲线的 D 点，无论怎样加大技术投入，都很难再取得任何实质性的改变，因而我们也可以把 D 点称为技术极限。

分析 S 型曲线的目的，主要是为了把握企业使用的技术现状和发展阶段，从而采取有效的技术战略，避免资源的浪费和贻误时机，始终保持技术的先进水平。

企业在技术发展的三个不同阶段，应采用与之相适应的技术战略：

(1) 当企业所应用的技术尚处于 AB 阶段时，对于经济实力和研究开发

能力较弱的企业，可采用引进技术的模仿型技术战略。因为当技术处于发展初期，如果进行自主开发，即使投资很多，技术效率提高也不会太大；技术不稳定，就很难转化为新产品，难以经受市场的严厉考验。

(2) 对于处于 BC 阶段的技术，只要企业自身技术开发条件和能力许可，采用自主创新开发方式较为合适。进攻型技术战略将引导企业成为本项技术的领先者，并获得巨大的利益回报。因为在这个阶段，技术发展已进入稳定成熟阶段，投资增加不多，但技术效率提高很快。

(3) 处于 CD 阶段的技术，已进入技术发展的饱和阶段。对这种技术再增加投资，技术效率基本不再提高，或只能形成非经济提高，得不偿失。因而，无论采用引进还是自主开发，都不可能产生更大的技术进步效果。此时，企业应最大限度地获取利润，并开始注意寻求更新的替代技术，以保持产品技术发展的适时性和连续性。

在大公司投入巨资进行技术创新，成为行业技术领导者的同时，还存在一种技术扩散现象应引起我们的注意。

应当说，技术垄断是发达国家资本垄断的进一步发展，是技术所有者对自己所拥有的专利技术或专有技术采取封锁垄断政策，以实现独家生产与经营，从中获取高额利润。技术垄断是国外企业采用的主要技术战略，是增加进入难度，抑制竞争的有效手段。

凡事有利也有弊。在看到一事情带来的益处的同时，我们也要敏锐地察觉到其背后隐藏的缺点，求得灵活运用，以消除其不良影响。技术垄断在创造巨额利润的同时也给企业带来了一些负面作用，这是企业决策者在制定技术创新战略和选择技术竞争策略时，必须认真考虑的问题。

全球经济竞争的日益激烈，技术的比较优势日益分散，无论是单个企业还是企业联合，其创新活动都会受到竞争对于的严峻挑战，技术垄断地位也开始动摇。这就迫使一些企业为避免技术垄断的负效应而在一定程度上采取技术扩散策略，广泛地进行技术授权、转让，以争取竞争上的主动和市场上的主导地位。

由于技术扩散是从战略发展全局出发，着眼于企业长期发展而采取的一种灵活方式。这种技术策略会给企业带来诸多好处，有利于企业反被动为主动，变消极为积极，化技术优势为商业优势。目前，国际间的技术转移越来越普遍，成为国际经济往来和合作的重要内容。

“品牌授权”(Licensing)就是技术扩散的一种形式。它是指技术拥有者将其专利、商标、制造或管理方法等的使用权利，以计酬方式转移给技术接受者使用。授权者可立即回收技术投入，获得丰厚的回报。而使用者获得品牌授权后，亦可直接自外国厂商处取得技术、设计、行销等方面的协助，缩减学习与成本，藉此跳升至自创品牌阶段，成为产业升级的捷径。品牌授权正在取代“委托加工制造”(OEM)。

虽然技术扩散在企业技术战略中的重要性日益突出，但垄断仍然是大公司经营战略的主要目标和手段，技术扩散不过是维持技术垄断的一种策略技巧而已。

技术开发中心：技术创新战略的组织构造

在美国汽车城底特律北边的沃伦镇，距离通用汽车公司总部大厦约 12

英里的地方，耸立着一个由 42 幢建筑物组成的庞大的建筑群，这就是举世闻名的通用汽车技术中心。这是一个包括从研究实验室到设计工作室，制造车间等各种工程研制设备的多个建筑物的综合体，整个外形设计简洁明快，气势恢宏，呈现出现代都市的秀丽景观。

作为通用汽车公司不可或缺的重要组成部分，通用汽车公司技术中心是在我们本书开篇专门谈到的阿尔弗雷德·斯隆的一手策划和精心组织下建立起来的。

我们知道，汽车工业历来竞争激烈。为了击败竞争对手，独占鳌头，斯隆曾提出“产品档次齐全，每年推出一个新车型”的具体战略目标。围绕这个战略目标，在完成整个公司组织体制变革调整之后，斯隆开始着力加强科研投入和进行产品革新，以领导汽车工业发展的最新潮流。这就要求把条件太差和过于分散的研究开发设计部门集中起来，创建技术中心。后来，这一计划因 30 年代初的经济危机和二次世界大战的影响搁置了。直到 1956 年，通用汽车公司的技术中心才建成使用，并正式对外开放。斯隆也是在这一年正式退休，离开了通用汽车公司。

通用汽车公司技术中心相当庞大，拥有 6000 多名科学家、工程师、设计师和后勤人员，其中有 353 名是有博士学位的专职科研人员。技术中心下设研究实验室、工程部、设计部、制造部以及环境保护部等 5 个部门。而且每个部门相对独立，都分别由公司的一位执行副总裁领导。由此可以看到通用汽车公司对研究开发工作是多么地高度重视。

通用汽车公司战胜福特汽车公司，这是美国企业发展史也是全世界汽车工业史上的一个耐人寻味的故事。在这个故事的背后，确实有着许多扑朔迷离的地方。但归纳起来，除了组织体制改革之外，还有“分期付款、旧车折价、年年换代、密封车身”四条销售原则，再就是对科学研究和技术开发的高度重视。这三个方面，可以说是斯隆执掌“通用”的灵丹妙药和三把神剑。

从斯隆创立通用汽车公司技术中心我们可以看到，从 20 年代开始，斯隆就已经十分重视研究与开发工作，这对保持其汽车工业的龙头老大起到了不可估量的作用。直到今天，通用汽车公司技术中心仍然发挥着重要作用，其资金投入也十分巨大。一般来说，“通用”每年所花的研究与开发费用，约为其整个销售额的 3%，是美国各大公司中最多的。

我们可以由此进一步认为，研究与开发是促使企业不断推出新技术和新产品，保证其长期稳定发展的重要基础，因此，对于一般稍具规模的企业，都应设立专门的技术开发机构，进行相当的资金投入，配备相应的技术人员，从而为技术创新战略的顺利实施提供组织保证。在这方面，我们的企业家要高度重视，舍得花钱，敢于投入。否则，在急剧变动、飞速发展和竞争激烈的国际市场上就没有立足之地。

企业研究与开发机构常见的组织形式有这样几种：

1. 按职能划分的金字塔式组织机构

这是一种以改进和发展主要产品或技术为主要任务的技术战略组织。这种技术开发机构由于逐级授权，在组织上比较稳定，对工作也比较有利。

2. 按小单位划分的自由式组织机构

这是一种以变化大的研究开发项目或大型发展计划为主要任务的技术战略组织。可在技术开发中心内设置相对独立的“研究小组”，每组人员跨度为 5~10 人，按学术专业或产品类别进行划分。这种研究开发小组的特点是

灵活机动，便于信息交流，有利于发挥技术人员个人的聪明才智。但是，组织的协作和稳定性却相对较弱。

3. 网络式技术开发组织机构

这是一种动态的、纵向和横向相结合的，旨在提高整个组织的灵活性和工作效率的技术战略组织。这种组织形式的特点是，按研究和开发计划编成若干小组，根据需要，各部门的研究技术人员分别参与某一小组；待研究开发计划完成后，再回到原所属部门。当再有研究开发计划时，仍然如此组织。这种组织的缺点主要是组织不稳定和人员评价的难度增大。

在技术创新战略中还有一个重要问题，那就是对企业技术进步的评估和技术战略的评价。技术评价的关键是建立一整套体系标准和定量方法。目前在此方面尚无一个较为完善的办法，因而各企业可根据自身情况，合理确定，并不断完善和发展。

06. 成长战略：资源整合和组织扩张

现代公司从创建伊始，就有着内在的扩张冲动。企业总是在不断的规模经济刺激之下而成长发展的。

当今世界，国际市场经济竞争日益激烈，环境愈来愈复杂，跨国公司和企业巨人扮演着重要角色，而小的不再总是美好的。

公司化改造，是中国企业在成长过程中所必须经历的阵痛。

成长：现代公司的永恒追求

现代公司，从创建的那一天起，就有着扩张的内在冲动。企业总是在不断的规模经济刺激之下，而扩张发展的。于是，成长问题便成为企业追求的永恒主题。不言而喻，成长战略在整个企业战略中占有十分重要的地位，在我们介绍完有关企业的产品、市场和技术三个基本分战略之后，来研究成长战略的选择，便具有十分重要的意义。

成长战略也称企业发展战略，主要是指企业抓住有利机会，充分发挥自身在产品、市场和技术等方面的各种竞争优势和潜力，以求得企业快速成长和发展的一种战略。

当公司总体战略目标确定之后，企业就要考虑如何由小到大，由弱到强，逐步实现总体战略目标，以实现不断成长发展。在当今世界，国际市场经济竞争日益激烈，环境越来越复杂，成长战略问题已经成为企业生存和发展至关重要的问题。如果企业在一定时期内不能够实现其快速成长，不仅无法建立起新的竞争优势，而且也会使原有的竞争优势丧失殆尽。

我们在上一章曾分析过 TDK 在 5 年时间实现销售额 3 倍增长的案例。这一案例表明 TDK 是一间经营得相当不错，具有很高成长率的公司。

TDK 的成长率之所以长期保持，关键在于新产品和新技术的研究与开发，使得其产品战略、市场战略和技术战略相互配合，相得益彰。企业作为微观经济组织，在创建发展过程中，总会表现出特有的持续性和阶段性。所谓持续性，就是企业发展本身是一种连续过程，中间不可能停顿和中断。这与国家整个宏观经济的连续性相吻合。同时，企业成长又具有明确的阶段性，在某一段时间和空间，总会表现出独特的本质，而经过这段调整后，又会出现跳跃性发展的势头，由此可拉动企业快速成长。

在此我们认为，美国经济学家罗斯托提出的经济成长阶段理论，虽然主要是分析和阐述宏观经济和产业发展问题，但对企业成长也有重要启示。

按照罗斯托的设想，经济成长阶段的核心内容是把经济发展分成六个成长阶段，即传统社会阶段，为起飞创造前提阶段、起飞阶段、向成熟推进阶段、高额消费时代和追求生活质量的阶段。

罗斯托认为，在许多不同的产业部门中，每一个成长阶段都有与之相适应的起主导作用的部门，可称之为主导部门。这种主导部门不仅本身具有较高的增长率，而且能带动其他部门的经济增长，他指出，经济成长阶段的更替都表现为主导部门序列的变化，“现代经济成长实质上是部门的成长过程”，是新主导部门代替旧主导部门的过程。这种代替过程引起且实现的经济持续成长可称为“起飞过程的重复”。主导部门不是孤立存在、独立发展的，一个主导部门同与它有联系的若干部门一起，构成一个主导部门综合体

系或产业群。同时，主导部门对经济的巨大拉动，主要表现为回顾影响、旁侧影响和前瞻影响。

应当承认，罗斯托的经济成长阶段理论本身是用于对产业革命和产业结构等问题的研究，着重探讨主导产业部门在经济发展中的作用。在本书中，我们把这个理论重新提起，就是感到，一些宏观经济理论对微观经济运作具有重大启示作用。

企业成长也是具有阶段性的。在每一不同阶段，其成长表现也各不相同，在企业成长过程中，主导部门的概念则被战略产业所置换。这里的“战略产业”的含义非常具体，对企业而言，战略产业可能是主导产品，可能是市场扩大，也可能是技术创新。之后是组织结构调整，从而完成本阶段成长任务，并为下一阶段成长发展做好准备。

通过对经济发达国家，包括美国，日本和西欧一些跨国公司成长过程分析来看。企业在成长过程中有着如下一些基本表现。首先是产品，从单一产品到多种系列产品，再到不同业务领域；其次是市场，由国内市场到海外市场，再到国际市场，与国际经济相融合。在跨国经营中，也经历了由商品输出到资本转移的过程；再次是技术，由适用技术到技术引进，再到研究开发新技术，抢占技术制高点等。在上述成长过程中，企业的组织和结构不断膨胀和调整，以适应其成长需要。

下面，让我们来观察和分析一下美国杜邦公司的个案成长过程。

美国杜邦公司是世界上最大的化学制品企业。

1988年，美国《幸福》杂志从世界500家大公司和美国500家大公司的名单中选出了世界50家最大的工业公司。杜邦公司排名第14位，1987年的销售额为304.68亿美元，利润额为17.86亿美元，资产总额达282亿美元。如今的杜邦财团涉猎的领域包括银行、保险业、资本投资事业、化学与橡胶业、石油工业、航空业、武器与计算机业、房地产业、食品工业和新闻业等多项产业。

西方经济专家认为，一家企业的寿命一般只有约50年的光景，而杜邦公司从1802年创立至今已有190多年的历史。在近两个世纪的漫长岁月中，杜邦公司历经坎坷，由一个小小的火药工厂，成长为闻名全球的巨型跨国财团。归纳起来，杜邦公司在成长发展过程中大体经历了以下四个较为明显的成长阶段，而且在每一成长阶段都采取了不同的成长战略。

第一阶段，以单一产品面向当地市场。杜邦公司创建初期以制造炸药为主要业务，通过实施密集型发展战略，日益发展壮大。到1903年，便组成了一个家族企业，从而在美国炸药制造业中占主导支配地位。

第二阶段，国内市场上多样化经营。

1910年以后，杜邦公司开始从事多样化经营。通过采取多样化成长战略，公司业务迅速发展，规模日益庞大。首先发展的是人造革和低氮硝化纤维素，然后进入油漆与涂料领域。

1918年，吞并通用汽车公司，成为杜邦公司第一次大规模对外投资。到1992年，杜邦公司仍拥有通用汽车公司全部控股的37%。

第三阶段，以多样化产品面向海外市场。从1919年开始，杜邦公司向海外发展业务。首先购得加拿大炸药公司40%的股权，又同诺贝尔工业公司（后成为英国帝国化学公司的一部分）组成世界性卡特尔“杜邦帝国化学公司联盟”（1947年因反托拉斯法宣告解体）。同时，国内多种经营领域不断拓展，

涉猎石油化工、摄影胶片、玻璃、颜料与染料以及轻武器等领域。

第四阶段，以世界市场为基本目标，形成巨型跨国财团。从 50 年代中期开始，杜邦公司以世界市场为目标来扩展业务，先后在美洲、欧洲和亚洲等国家和地区设立子公司或兼并其它外国公司，实现其全球经济扩张。

杜邦公司正是通过由单一产品经营到多样化经营，由国内市场向国际市场发展，不断成长壮大，成为影响极大的跨国企业。

随着市场经济的发展和世界经济的融合，我国企业摆脱传统计划经济体制的束缚，需要有一个不断适应和成长的过程。在成长过程中，借鉴发达国家跨国公司的成长经验，面向国内、国外两个市场，努力增强自身竞争优势，十分重要。在面向 21 世纪的经济竞争中，我国企业在完成现代公司化改造上，面临着双重任务，即公司集团化和经营国际化。本章的成长战略和下一章将要讲到的国际化战略，是解决存在问题的有效战略手段。现代企业家对此应有清醒的认识，予以高度的重视。

规模经济是推动企业成长的根不动因

享有“世界船王”之称的香港富豪包玉刚，从 50 年代中期涉足航运业以来，纵横驰骋，只用短短 20 年时间，就建立起一个庞大的跨国航运王国。1978 年，他的船队发展到高峰，旗下拥有 200 多艘巨型轮船，总吨位达 2000 万吨，雄踞世界十大船王之首。

具有远见卓识的包玉刚，紧紧把握世界经济的脉搏，以战略家的眼光洞烛先机，预测到世界航运业将会出现大萧条，毅然减船，“登陆”作战，以大手笔上演了两场香港有史以来极为轰动的收购战。

1980 年 6 月，在香港首富李嘉诚鼎力支持的基础上，短短两天时间动用 21 亿港元，成功地掌握了由老牌英资集团怡和洋行控制的市值上百亿港元的九龙仓的控股权，从而为其海上资产向陆地转移打下了坚实的基础，顺利避开航运大萧条的灾难。事隔不到 5 年，包玉刚又耗资 25 亿港元，意气风发地坐进香港四大英资集团之一——会德丰的董事长办公室。这两次收购战，被人们誉为香港商界的“经典之作”。包玉刚也由此号称“商界雄狮”，并一举扭转香港经济由英资财团一统天下的局面。

包括包玉刚、李嘉诚等香港华人富豪收购介入英资财团，有人曾称其是为 1997 年香港回归祖国做准备的一种深谋远虑的政治企图。我们当然不排除这种经济活动的政治结果，但是，对商战的观察和剖析，更应是一种经济学和管理学的视角。包玉刚的两次收购战，对他来说，更为主要和重要的是一种纯粹的商业行为或称经济活动。而商业行为的动机，本质上说则来源于其对企业成长和规模经济的追求。包玉刚的主要业务是航运，而九龙仓是香港最大的码头。在香港，谁拥有了九龙仓，谁就掌握了香港大部分的货物装卸、储运业务。这也是包玉刚“上岸”的第一个桥头堡为什么要选择九龙仓的根本原因所在。而会德丰主要投资于地产和航运，另外也包括保险、财务、百货、制造业和贸易等繁多项目。我们可以认为，包玉刚通过两大收购战，综合运用企业成长战略，包括一体化经营和多角化经营，实现了企业经营战略的大转变。如今的包氏家族，投资遍布世界各地，业务领域除了龙头老大航运业外，还涉及地产、运输、酒店、通讯、百货、电脑科技和传媒等。由于企业规模扩大，业务领域广泛，为其运筹和调度带来诸多便利和好处。

规模经济的涵义

规模经济又称规模利益，是指有些产品的生产在一定条件下呈现“成本递减、收益递增”的现象。即随着生产批量的扩大，产品的单位成本会下降，收益会上升。在这里，规模即是生产的批量。

规模经济有工厂规模经济和企业规模经济两个概念。上面所述的概念，就是工厂规模经济。而企业规模经济，则是指生产同样产品的若干生产线(或工厂)，或者处于生产工艺过程的不同水平的若干生产线(或工厂)联合在一个经营实体(企业)中形成的经营规模的扩张。这种性质的规模扩张，同样能产生比分散经营更高的效益。前一种称为水平企业规模经济，后一种称为垂直企业规模经济。

现代经济的发展，使许多已经形成工厂规模经济和企业规模经济的企业在大型化的基础上，向多角化经营发展，实现跨行业、跨地区经营，这同样可以带来规模利益。集团交易内部化，可实现资源的有效配置和降低交易成本等，我们统称为规模经济。

马克思最先描述了工厂规模经济扩大与资本主义经济发展的关系，阐述了规模经济效益的重要性。他在《资本论》第一卷中写到：“工业企业规模的扩大，对于更广泛地组织许多人的总体劳动，对于更广泛地发展这种劳动的物质动力，也就是说，对于使分散的、按习惯进行的生产过程不断地变成社会结合的、用科学处理的生产过程来说，到处都成为起点。”列宁在组织社会主义经济的社会化大生产时，也非常重视利用规模经济的问题。他强调指出：“从现代化最大规模的工业的角度，特别是从托拉斯的角度，把生产合理地合并和集中于少数最大的企业。”因此，伴随着现代经济的发展，企业应当建立适应于社会化大生产需要的合理的企业组织结构，充分享有规模经济利益，这对提高企业经济效益具有重要意义，也应当成为推动企业成长的根本动力。

规模经济的成因

从严格意义上来说，规模经济来源于生产活动的“不可任意分割性”：一是批量生产的产品总有一个“固定成本”；二是机器设备利用得愈充分，单位产品的成本就愈低，而且任何生产设备和生产活动只有在加工对象达到相当数量时才有可能进行。这种带有不可分割性的生产规模是受产业的生产工艺特征和技术进步制约的。

从设备、生产线、工艺过程等角度提出的规模经济，称为工厂规模经济或生产技术性的规模经济。形成工厂规模经济的具体原因，大致有以下三个方面：

(1) 技术和工艺上的原因。大批量生产体系的发展，必然是同不断采用更先进的工艺，使用更大型、高效率和专用设备相联系的，这无疑会降低平均费用。而且这种大型、高效率和专用设备的单位产品的投资往往还会相对下降。这种情况在化工、石油、钢铁，水泥等所谓装置性产业表现得尤为明显。

(2) 大量生产方式有利于实现标准化、专业化和简单化。反过来，标准

化、专业化和简单化也是实现大量生产方式的基本条件，是提高产品质量和产量，降低成本的基本途径。

(3) 大量生产方式有利于原材料的节约和充分利用。以火力发电机组为例，35 万千瓦机组的热效率为 5.5 万千瓦机组的 1.47 倍，重油消耗定额可下降 26%；而 60 万千瓦机组的热效率则为 5.5 万千瓦机组的 1.54 倍，重油消耗定额可下降 28%。

马克西—西尔伯斯通曲线

英国学者马克西和西尔伯斯通通过汽车工业对规模经济进行了实际研究，并描绘了汽车工厂生产线的长期平均费用曲线图，这就是著名的马克西—西尔伯斯通曲线。见图 6—1 所示。这是马克西—西尔伯斯通曲线简图，也称规模经济曲线。

根据马克西和西尔伯斯通对汽车生产线长期平均费用所作的分析，某一种车型的生产批量同成本的关系如下：当年产量由 1 千辆增加到 5 万辆时，单位成本将下降 40%；由

图 6—1 规模经济曲线

万辆增加到 10 万辆时，单位成本将下降 15%；由 10 万辆增加到 20 万辆时，单位成本将下降 10%；由 20 万辆增加到 40 万辆时，单位成本将下降 5%。当年产量超过 40 万辆时，成本下降的幅度十分微小，在达到年产 100 万辆后，再加大批量就不再有规模经济了。这也说明，规模经济只在一定范围内享有，超越经济规模后，不但规模经济不存在，还有可能使图中规模经济曲线末端产生上翘回归，反而利益减少。

马克西和西尔伯斯通估算，一条汽车组装生产线的最小最佳规模是年产 10 万辆，发动机生产线为年产 50 万台，冲压设备为年产 100 万套。汽车工业的最佳规模为年产 40 万辆。同时，他们还提出，汽车工业整个生产过程的最佳规模，应当是各生产工序最佳规模的最小公倍数。例如，按照汽车生产中最大产量冲压工序的最佳规模 100 万套为基准，匹配 2 条年产 50 万台发动机的生产线和 10 条年组装 10 万辆汽车的组装线，就可构成汽车工业生产的最佳最大规模。这种生产组合可使成本最低。

据 1990 年统计，我国汽车生产整车厂家有 125 个，平均产量仅为 5 千辆，其中有近 100 家年产量小于 1000 辆。这样的生产批量远未达到汽车生产的经济规模，使得国产汽车价格居高不下，严重影响了汽车产业的成长和发展。

为了切实贯彻产业政策，调整产业结构，国家计委会同有关部门在 1989 年 3 月开始着手全国第一批 19 种重要产品经济规模的研究，调查分析了国外经验、中国国情、行业特点、资源状况、设备能力、技术水平和市场需求等 7 项要素，初步确定这些产品的合理经济规模为：乙烯年产 30 万吨，炼油年产 250 万吨，合成氨年产 30 万吨，棉纺年产 3 至 5 万锭，电梯年产 2 千台，轿车年产 30 万辆（一期规模 15 万辆），冰箱压缩机年产 100 万台等。

利用规模经济的主要途径

生产的经济规模，确实能够给我们带来规模经济利益。企业对规模经济

的追求，可以建立相对优势，增强竞争实力，同时也形成竞争对手的进入组织障碍。这也是我们所说的规模经济是推动企业成长的根本动因之所在。

企业分布的产业生产技术特征不同，工厂和企业的规模经济的利用途径和形式也不尽相同。利用工厂经济规模主要应着眼于以下两个方面：一是充分实现生产和管理过程的标准化、专业化和简单化，搞好企业内部的分工与协作；二是不断进行技术和设备的更新改造，使生产能力接近或达到最佳规模。

充分利用企业规模经济的途径也有两个方面：一是靠企业自身的力量，通过投资兴建新的更大的设备和生产线（工厂）来扩大；二是通过企业之间的合并与联合来实现。随着社会主义市场经济的发展和完善，以企业资本化为前提，通过产权交易市场实施企业兼并，快速实现企业成长，已成为企业规模扩张的主要手段。

在强调规模经济的同时，我们也要看到，生产经营活动趋向多角化，而市场消费需求也趋向多样化和个性化，这就形成了多品种、小批量与规模经济的矛盾。我们认为，这一矛盾可以通过产品的系列化和高度完整的标准化得到统一。

在经济转轨变型时期，规模经济作为企业成长的根本动因，也是国有企业改革发展的必然选择。近些年来，大连冰山集团有限公司坚持“两个根本转变”，由单纯的生产经营转向资本经营，盘活存量，走上了一条快速形成规模经济效益的道路。他们的成功实践，为国有大中型企业改革提供了可资借鉴的经验。

冰山集团认为，要提高产品的竞争力和市场的占有率，除了要树立市场观念，转变经营机制，以效益为中心，实行集约化经营外，还必须形成规模经济，向规模经济要效益。

冰山集团在搞好资本经营，形成规模经济效益方面的主要做法是：

（1）股份制改造，进行资本重组。实行以股份制为主要形式的资本化公司改造，是国有企业建立现代企业制度的主要任务，也是企业真正走上市场的重大结构改组。冰山集团将其原身大连冷冻机厂改组成三个经济实体：一是将生产经营主体部分分离出来，改制成上市公司；二是将辅助车间改制成自主经营、自负盈亏的经济实体；三是将后勤服务部门改制成二产公司，采取承包、租赁等形式面向社会经营。由此，企业的全部资本都进入经营状态。

（2）兼并收购，优化资本结构。本着“相互自愿，优势互补”的原则，兼并严重亏损和破产企业，实行双方资产优化重组，实现快速扩张。近几年来，冰山集团共兼并3个亏损企业，整体收购2个破产企业，既给企业自身发展提供了条件，也产生了良好的社会效益。

（3）横向联合，活化闲置资产。为了使闲置不用的资产进入有效经营中，把死资产变成活资产，实现资产的保值增值，同时实行零部件的扩散生产，冰山集团将一部分闲置设备作为投资入股到乡镇企业和一些中小企业。目前，共控股5个乡镇企业，参股11个企业。

（4）与国际大公司合资合作，发展开放型经济。为了扩大生产，加快自我发展，冰山集团通过国际联合，利用外资，先后与美国、日本、意大利、香港等国家和地区的外商合资兴办15家企业。

1992年，冰山集团与日本三洋公司合资兴办的大连三洋制冷有限公司，从签约到投产只用一年时间，当年就盈利近800万元。

1995年，冰山集团下属的合资企业利润总额占整个集团利润总额的一半以上。

几年来，冰山集团正是靠有效的资本经营来实现自我积累，滚动发展，使国有资产大幅度增值，经济规模迅速扩张，总资产达22亿元。规模经营又提高了产品的市场竞争力和占有率，给企业带来了规模效益。1995年，销售收入10.3亿元，利润9830万元。冰山集团已进入了持续、快速、健康发展的轨道，成为国有企业改革的一面旗帜。

成长战略的模式选择

当企业总体战略目标确定之后，成长战略的关键和首要问题就是为企业确定最佳业务领域和成长方向。这也是成长战略模式选择的前提和起点。

一般来说，我们可以通过环境中的机会与威胁分析，并依据企业本身的优势和劣势，从此四个特性所组合的四个象限中寻找出企业的成长方向。见图6—2所示。



图6—2 企业成长方向组合图

从图中我们可以看出，企业的优势、劣势和环境的威胁、机会，组合成四个象限，从而形成四种可能：第一种情况，即图中的A象限，表明环境中出现了机会，而公司本身恰好也有这方面的优势；第二种情况，即图中的B象限，表明环境中存在一些威胁，但企业仍有优势；第三种情况，即图中的C象限，表明环境中存在了机会，但是企业在这方面力量不够，处于弱势；第四种情况，即图中的D象限，表明环境中存在一些威胁，而企业此方面也处于劣势。

通过以上分析，企业就可确定其属于上述四种情况的哪一种，从而寻找出可能的成长方向。企业在第一种情况下，一定要抓住机会，发挥自己的优势，加快发展，从而在这个领域内建立相当的地位。在第二种情况下，企业将面临一定的竞争对手和不利的压力，要努力排除障碍，应付危机，保持稳定发展的势头。在第三种情况下，企业一定要把握好机会，强化关键因素，逐步增强企业优势，不断发展壮大。在第四种情况下，唯一的选择就是战略转移。

当公司成长方向确定之后，就要选择适当的成长战略，以保证公司的成长和战略目标的实现。

一般来说，公司成长战略的基本模式包括密集型成长战略、一体化成长战略和多样化成长战略三种类型。

密集型成长战略

密集型成长战略，是指公司在现有业务范围内，市场环境较好，企业又

有优势，产品、市场和技术都极具潜力时，公司通过集中力量，全面扩大生产和销售，来实现规模扩张。该战略的一个显著特点是，以明显高于或快于过去的增长速度来提高现有产品或服务的销售额和利润额，最大限度地增加生产，扩大市场，提高经济效益。

按照企业在生产过程中对资金、劳动、技术的需求量不同，密集型成长战略可分成知识密集型（或技术密集型）、资金密集型和劳动密集型三种情况。

根据产品和市场情况，密集型成长战略的具体运用有下列三种具体形式：

1. **市场渗透战略** 即现有产品在现有市场上扩大销量，进一步渗透，通过进一步提高产品质量，提高服务水平，并运用价格策略、广告宣传等手段，开展一系列促销活动，以增加产品的销售额。

2. **市场开发战略** 即用现有产品去开发新的市场，以增加市场容量。当现有产品在本地市场上趋于饱和或为抢占市场先机，可在外地甚至海外寻求代理商，建立新的销售网络和渠道，以增加现有产品的市场销量，保持企业强劲发展的势头。

3. **产品开发战略** 即改进现有产品或开发新产品，形成换代产品或产品系列化，投放到现有市场上，以增加市场销量。这就要求不断增加产品的规格、品种，使产品具有新的功能和新的用途，推陈出新，以满足同一市场中不同顾客群的需要。

实施密集型成长战略要考虑以下一些限制因素：

产业特征 首先是确定本企业主导产品所属的产业分布以及产品特性，搞清楚到底是知识密集型，或是资金密集型，还是劳动密集型。并据此确定是以市场渗透战略为主，或是以市场开发战略为主，还是以产品开发战略为主。

经济规模 考察密集型成长战略的理论基础便是规模经济，通过增加批量生产，降低产品成本，最大限度地提高经济效益。最优产量对密集型成长战略的制约，表现在当生产批量超过最优规模后，产量增加，成本反而上升。故当企业生产远未达到经济规模时，可以市场渗透战略为主；而对那些已形成相当经济规模，或虽然没有形成经济规模，但扩大规模对降低成本的可能性及降低程度较小的情形下，则应实施产品开发战略，用新产品来实现成长。

技术革新的可能性 对技术密集型，公司又有相当研究开发能力的，则应立足于产品开发战略；否则就侧重市场渗透战略和市场开发战略。

产品生命周期 我们已经知道，产品从研制完成投入市场开始，一直到最后被淘汰退出市场为止，大体分为投入期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。产品处在不同的生命周期阶段，企业所采用的成长战略也有差异。按照生命周期序列，成长战略也经历市场渗透、市场开发和产品开发的转换和交替。

公司实力和竞争地位 对实力较强和居有利竞争地位的企业，主要采用市场渗透和市场开发战略，积极扩大市场销量；而对实力稍弱和处于不利竞争地位的企业，则应侧重产品开发战略，推陈出新，出奇制胜。

一体化成长战略

企业一体化经营目前已成为一种世界性潮流，并且从产品生产的一体化发展到经济的一体化。它的基本内容和主要形式，我们在本书前面“产品组合战略”一章中有详细介绍。将一体化经营运用到企业成长中形成的一体化成长战略，是指企业在原料采购、生产加工和市场销售等方面实现紧密联合，从而扩大生产和销售的能力。该战略的具体形式有前向一体化成长战略、后向一体化成长战略和水平一体化成长战略三种。

实施一体化成长战略的企业应当具备两个基本条件：一是企业所属产业领域有很广阔的发展前途；二是公司的经营活动在现有产品的基础上作向前、向后或水平移动时，能够增加经营效率和获利能力。

从某种意义上说，一体化经营本身已突破了公司生产单一产品的状况，超越了公司原有的生产范围，也可将其归入多样化成长战略的范畴。

多样化成长战略

多样化（或称多角化）经营战略，我们在本书前面也有详尽说明。我们探讨的企业成长战略模式主要是按照“产品——市场”组合划分的，见图 6—3 所示。

在图中，现有产品对现有市场形成市场渗透战略，现有产品对新市场则形成市场开发战略，而新产品和现有市场的组合为产品开发战略，我们将此三种情况都归入密集型成长战略。由新产品和新市场领域形成完全不同于企业目前情况的成长战略，我们称其为多样化成长战略。

新 产 品 现 有	产品开发	多种经营
	市场渗透	市场开发
	现有	新 (市场)

图 6—3 企业成长战略的基本模式

多样化成长战略也有三种基本形式：即同心多样化成长战略、水平多样化成长战略和综合多样化成长战略。

多样化成长战略是企业发展面临现代市场激烈竞争的必然抉择，直接关系到企业的生存与发展。本世纪以来企业的兴衰和发展充分表明，企业一般都要经历一个从单一经营到多样化经营的发展过程。任何企业在初创阶段一般只经营某一特定产品或项目，随着市场的扩大，实力的增加，其内在的扩张冲动必然表现为外在的规模增大，一般体现为制定多样化发展战略，投资创办新厂或收购兼并，以适应竞争日益激烈的市场需要。美国企业的发展演变对我们极具启示。在本世纪 20 年代初，美国制造业中只有 31% 的企业从事多样化生产，而到 1970 年，美国《幸福》杂志公布的美国最大 500 家公司中有近 94% 从事多样化经营。

综合上述，企业成长战略是事关企业生存和发展的重大问题。一般来说，企业在创建初期，因经营能力所限，要集中精力于现有产品和市场潜力的挖掘，较多采用密集型成长战略。随着公司实力的不断增强，则采用各种形式的一体化战略，实现产供销一条龙联合，进一步提高竞争能力。当公司发展成为有一定实力、规模较大时，便会趋向多样化成长战略的选择。

我们需要进一步提示的是，成长战略的模式选择并不相互排斥，可以交叉运用和综合运筹，如在总体多样化战略条件下，某一局部事业仍然采用密集型成长战略等。

联合战略：从竞争走向合作

1995年11月3日，日本大和银行宣布与住友银行合并。作为日本第七大银行的大和银行和第四大银行的住友银行合并后，其资产总额高达61.9223万亿日元，从而成为日本和世界上最大的商业银行。大和银行是日本商业银行中唯一一家兼营信托业务的综合金融机构，而住友银行拥有强大的经营基础。两家银行合并后形成优势互补，将成为拥有综合金融机能的大型银行，对日本和国际金融产生重大影响。

经济发达国家中这种巨型企业的合并，我们时常可以听到。我们认为，投资创办新厂、联合和兼并是企业寻求成长，进一步扩大规模的三种主要方式和手段。而我们上面谈到的合并，则是企业联合的一种高级形式，也是企业兼并中的合并。

现代企业家认为，最有竞争力的企业不是竞争，而是联合。在当今高度竞争的市场环境中，一个企业要想在市场上占有一席之地，仅仅依靠自身的力量已经远远不够。大多数企业开始认识到，必须通过共同拥有资源和共同承担风险，才能在全球竞争中生存下去。企业为寻求共同利益的相互联合，是他们在竞争中获胜的重要保证。

世界开始跨入信息时代，开放与合作已越来越成为信息时代企业发展的基本策略和方式。而联合战略，就是企业为实现企业总体战略目标，与相关企业或单位就某些局部乃至全部的生产要素或生产经营活动，进行统一组织与调配的战略活动。

美国著名国际商用机器公司即IBM公司，就是运用联合战略得以发展的成功典范。该公司生产的IBM—PC机的最显著成就是它组装产品的方式，即IBM公司和它的供应商甚至它的竞争对手形成一个联合体的方式。

IBM—pC机中有50%的部件是IBM公司自己生产的，而其余的很多重要的部件，如键盘、黑白监视器、绘图仪、打印机和相当一部分电子元件则分别来自日本、韩国和新加坡等。软件是由LOTUS公司编写的，操作系统由微软公司提供的，微处理机则由INTEL制造。

IBM公司就是运用这种联合战略，确立了其在世界微机市场上的霸主地位。

企业联合按其性质、内容、范围和程度等，可划分为许多不同的类型。但归纳起来，主要有市场联合、生产联合、技术联合和资本联合。

1. 市场联合战略

当企业面对共同的顾客需求、共同的营销渠道以及共同的目标市场的时候，可采取市场联合战略。

市场联合战略的具体实施，就是以共同的销售渠道、共同的营销网络和共同的推销力量，联合发布广告和开展促销活动，实现产品互补，及时反馈市场信息，大大降低销售成本，提高营销效果。同时，还可共用或借用品牌商标，以增强产品形象和声誉。这种品牌和商标的联合，已成为现代市场经济中开拓市场的一个重要手段。目前我国许多合资企业实质就是租用外方的

品牌。

2. 生产联合战略

在产品生产过程中，企业通过与其他企业的联合，可以少投资或不投资，迅速扩大生产规模，改进产品质量，实现专业化生产。

生产联合战略的本质就是协作关系，以增强生产能力和降低投资风险。这既是现代化大生产发展的客观要求，也是企业成长扩大生产规模的内在必然。生产联合的方式也是多种多样，既有只生产关键部件的主机整装企业与其他零部件协作生产企业的联合，也有生产性企业与仓储、运输等辅助性企业的联合，还有采取共同的产品质量标准，共同生产的联合等。

3. 技术联合战略

技术联合主要是指企业为了取得技术上的竞争优势，与其他企业和研究开发单位包括科研部门、高等院校等，在技术开发、产品开发方面的联合。主要形式有：

(1) 共同进行研究与开发。联合各方发挥各自优势和力量，对某项新产品、新技术进行联合攻关，共同开发。

(2) 技术转让，包括硬件和软件，以增强技术实力。

(3) 特许权的转让，包括商标、专用技术、专利和管理诀窍等。

现代市场经济竞争中，技术含量越来越高，在这方面的投入也越来越大，为了分散风险，尽快形成效益，许多企业都采取技术联合战略，以尽快提高其综合竞争能力。

4. 资本联合战略

目前我国有各式各样的企业集团，这些企业集团是以各种形式将企业联合在一起的，其中一个很重要的纽带就是资本。因而，资本联合是企业联合最稳固的一种形式。特别是在具有高技术、高风险和高投入的大型项目开发上，某一个企业往往无力承担全部资金或全部风险，常常采取资本联合战略，以多方筹措资金，分担风险，并且这种资本联合还能使联合各方发挥各自的优势，形成互补。

总而言之，联合战略是企业现有情况下实现成长的一种极为有效的战略。但在具体联合的操作时，要着重考虑这样几个问题：

(1) 通过联合能否获得特殊优势和明显效果？

(2) 联合对本企业的声誉、形象、品牌、商标和长远利益是否会产生危害？

(3) 龙头企业是否有相当实力带动联合企业共同发展？

(4) 如果真正需要，联合与兼并哪个更有利？

(5) 联合形式的具体选择，是松散联合还是紧密联合，是市场联合、生产联合，还是技术联合、资本联合？

(6) 联合对象是否是最佳选择？

当然，企业联合要考虑的问题很多，而且随着发展又会有许多新问题出现。联合的关键问题或者说联合的基点，还是联合双方应当真诚合作、互惠互利，否则就失去了联合的前提，即便达成了协议也不会长久，最终导致失败，损害会更大。

蓬勃兴起的企业兼并战略

松下电器公司是世界上最大的家电产品公司，其品牌主要有 National 和 Panasonic 等；而索尼公司则是日本在世界上有相当影响的另一家家电制造厂商，该公司曾由于“软片”的不足，致使其首创的大 1/2 录像机在竞争中遭淘汰，被迫退出这一重要市场。

1988 年以来，索尼和松下根据各自公司的发展需要，受到好莱坞的诱惑，大举进军美国娱乐业，试图把他们长期享有的在消费电子硬件方面的优势，与电影、电视节目、电子游戏和音乐结合起来，通过操纵软件业务来进一步支持和扩大硬件业务的发展。

索尼公司的战略思想十分明确，就是要借助好莱坞娱乐“软件”的优势，来占领高清晰度彩色电视及录像机市场。于是，索尼公司率先出击，1988 年以 20 亿美元收购了美国哥伦比亚广播公司唱片公司，并易名为索尼音乐公司；1989 年，又以 34 亿美元的代价，买下旗下拥有美国最大电影制片公司——哥伦比亚电影制片公司的哥伦比亚影视娱乐公司。当时美国的《新闻周刊》惊呼其“购买了美国的灵魂”。索尼公司捷足先登，松下公司亦不甘落后。在 1990 年底，松下公司以 61 亿美元的巨大代价，购买了环球电影制片公司的老板 MCA——美国音乐公司。索尼和松下进入美国娱乐软件市场并占有强有力的地位，实质是为了抢占 21 世纪的视听器材市场做战略准备。他们没有别的选择，只有实施一系列的兼并活动。

所谓企业兼并，一般是指由一家占优势的公司，通过产权有偿转移和资本集中等途径，把另一家或更多的公司并入本公司，被兼并企业失去法人资格或改变法人实体地位。而企业兼并战略就是指企业根据总体战略目标要求，对企业兼并所作的带有长期性和全局性的谋划。

我们曾经谈到，企业扩大生产规模，实施快速成长发展有三种主要方式：第一是自己投资办新厂，第二是与其他厂商联合结盟，第三就是企业兼并。按照国际惯例，现代市场经济中的企业兼并是企业变更和终止的一种重要方式，是商品经济高度发展的产物，也是市场竞争日益激烈、优胜劣汰的正常现象。

经济发达国家在经济发展过程中，都曾经历过因宏观经济结构转变和微观企业规模扩张而引发产权关系剧烈变动的企业兼并。美国在这方面的表现尤为突出。自 19 世纪末以来，美国已经历了 4 次兼并浪潮，每次的规模都很大，对美国经济发展产生了深远的影响。特别是自 70 年代中期开始，到 80 年代末达到鼎盛的第 4 次兼并浪潮，具有以下几个显著特点：

一是交易规模越来越大。在 1978 年以前，交易额在 10 亿美元以上的兼并极为少见。而进入 80 年代则开始增多，1984 年有 18 起，1985 年更多达 37 起。从 1975 年至 1984 年 10 年间，尽管兼并总数目增加不多，但兼并交易额却膨胀了 10 倍，特大型超级兼并时常发生。

二是涉及范围越来越广。兼并企业的范围十分广泛，包括从食品到烟草、连锁超级市场、大众传播媒体、汽车、石油、钢铁、电子、化学、资讯通信、医药医疗、太空航空和银行、保险等各种产业。受企业多样化战略驱动，兼并已不仅限于同行业之间，而是逐步向跨行业渗透和交叉。

三是杠杆兼并（Leveraged Buyout）十分流行。一般来说，企业兼并都是优势企业兼并劣势企业，大企业兼并小企业。这次兼并浪潮中出现了大量的“小企业兼并大企业”的现象，也就是杠杆兼并。杠杆兼并是指小企业在金融媒介的大力支持下，以小搏大，实施“蛇吞象”。如 1985 年年销售额仅

3 亿美元,经营超级市场和杂货店的洋特雷·普莱得公司以借债方式,以 17.6 亿美元的价格收购了年销售额达 24 亿美元,经营药品和化妆品的雷夫隆公司。

四是金融为兼并筹资提供了便利。其主要形式便是由臭名昭著的米切尔·米尔肯在 70 年代首创的“垃圾债券(JunkBand)”。美国《华尔街日报》头版编辑詹姆斯·B·斯图尔特曾追踪报道以米切尔·米尔肯为主角的华尔街史上最大内线交易丑闻,由此写成《股市大盗》一书获美国最高新闻奖普利策奖。

进入 90 年代,随着美国经济景气回升,美国企业兼并狂潮也卷土重来。1994 年 8 月,美国家庭用品公司以 97 亿美元的总价,全额收购美国氰胺医药公司,每股收购价达 101 美元,震惊全美产业。这次兼并的一个重要基点是,企业着眼于竞争激烈的国际市场,居安思危,以合并或兼并的方式彻底改变企业组织结构,扩大生产规模,降低经营成本,以提高企业竞争力。

我国的企业兼并出现于企业改革开始的 80 年代中期。为了搞活国有企业,让先进带动落后,使亏损企业摆脱困境,政府部门以行政手段推行企业兼并。这里的企业兼并大多数是无偿的,极少有出资购买和承担债务的情况发生。而且这种兼并一般也局限于本地区和本系统内的横向兼并。但是,这种“初级阶段”的企业兼并通过产权转移,对现有资源进行重新配置,优化了社会生产要素及生产物质手段各个组成部分的存量结构,达到了提高社会生产力的目的,对进一步深化企业改革发挥了极其重要的作用。

1991 年,仅有 300 多人的校办小厂娃哈哈食品厂,兼并了拥有 2000 名职工的国有杭州罐头食品厂。这说明进入 90 年代,我国企业兼并已发生了变化,一些企业开始突破所有制界限,实行跨地区、跨行业兼并。特别是随着社会主义市场经济体制改革的逐步深化,以及股份制的推行、证券市场的发育和产权制度的建立,企业为了实现资产扩张,提高竞争优势和经济效益,纷纷采取兼并手段,并与国家宏观经济结构调整政策相吻合。

1993 年 10 月,由深圳宝安集团通过证券市场大量购进上海延中公司股票,从而对延中公司实行控股所引起的“宝延风波”,标志着中国企业开始利用市场机制实现资源优化配置,寻求企业成长道路。

美国著名经济学家、诺贝尔经济学奖获得者乔治·斯蒂格勒,在《通向垄断和寡占之路——兼并》的论文开篇就指出:“一个企业通过兼并其竞争对手的途径成为巨型企业,是现代经济史上的一个突出现象,没有一个美国大公司不是通过某种程度、某种方式的兼并而成长起来的,几乎没有一家大公司主要是靠内部扩张成长起来的。”因而,我们由此可以断言并有理由相信,企业在竞争激烈的中场中的利益驱动皆表现为外部规模的扩张冲动,企业兼并将成为企业成长过程中一个十分重要的战略抉择。

企业兼并的动机

企业兼并的根本动机是按照企业总体战略目标的要求,扩大企业规模,壮大企业实力,取得更大的发展。企业兼并的实施总是围绕着利润最大化和市场竞争展开的。企业兼并可以给企业带来诸多好处,具体动机和效应主要有以下几个方面:

达到经营协同效应 经营协同效应是指兼并给企业生产经营活动在效

率方面带来的变化和因效率的提高所带来的效益。企业兼并对企业效率最明显的作用，表现为规模经济效益的取得。由此可以降低综合经营成本。

打破行业壁垒 快速进入市场。当企业谋求新的发展，试图进入新的生产领域时，它既可以通过在新行业中投资新建的方式，也可以通过兼并的方式来实现。运用兼并方法可使企业进入壁垒大幅度降低，并可缩短进入时间，捕捉商战时机。

进一步扩大市场份额 市场份额指的是企业的产品在市场上所占的比例，也就是企业对市场的控制能力。市场份额的不断扩大，可以使企业获得某种形式的垄断，带来垄断利润并能保持一定的竞争优势。这使兼并对企业具有强烈的吸引力，并由此建立进入壁垒。

充分利用经验曲线，降低企业发展的风险和成本 企业通过兼并发展，既可以获得原有企业的生产能力和土地、厂房、设备等各种资产，同时还可以获得原有企业的人力资本、管理经验、技术能力以及品牌商标。销售渠道和网络等，这是投资新建方式所无法比拟的。特别是对于多角化跨行业经营来说，兼并扩张有着特别重要的作用，能够实现经验共享和互补。

同时，从宏观上看，企业兼并有利于资源配置优化和产业结构调整，优势企业兼并劣势企业，导致社会生产要素由劣势企业向优势企业集中，可以极大提高资源的有效利用，并有利于产业结构向优化方向发展。

取得预期效应，提高股票收益 预期效应指的是由于兼并使股票市场对企业股票评价发生改变而对股票价格的影响。企业可以通过兼并市盈率较低、但个股收益较高的企业，从而提高企业股票收益。

战略转移的有效手段 多角化经营已成为现代企业普遍采用的一种经营战略，企业可以制定长远发展战略，有意识地通过企业兼并的方式进行战略转移。以生产“万宝路”而著名的菲利普·莫里斯公司从60年代起就意识到香烟市场将会逐步萎缩，因而有意识地将从香烟上获得的利润进行转移，兼并一系列食品行业的企业。其基本的战略目标是要在本世纪末，将公司转变为一个有香烟分部的食品公司，而不是一个附带生产食品的烟草公司。

企业兼并的原则

企业兼并应遵循以下三大原则：

1. 最小代价原则

企业兼并的代价包括兼并时购置产权、偿还债务、进行技术改造和设备补充等硬件投入，此外还包括兼并后所承担的诸如规模扩大而市场相对萎缩、因双方企业文化不相容而难以统一协调、管理运作需要一段时间磨合等软性风险。因而，在兼并时必须通盘统筹，选择这两部分之和投入最小的兼并方案。

2. 最大效益原则

兼并企业的效益包括近期效益和长远效益，局部效益和总体效益等。应在诸多方案中选择综合效益最好的方案，谋求企业长远发展。

3. 最佳时机原则

兼并的最佳时机是兼并企业必要发展和被兼并企业急于寻求出路之时。此时，被兼并企业为了避免破产，索要代价往往最小，谈判容易达成，各方

都容易接受兼并，阻力也降低到最低程度。

企业兼并的形式

企业兼并的主要形式大体上有三种：

横向兼并 即生产和经营同类产品，或生产工艺相近的企业之间的兼并。其优点是可以迅速扩大生产规模，提高生产效率，降低经营成本。

纵向兼并 即指生产过程或经营环节相互衔接、密切联系的企业之间，或者具有纵向协作关系的专业化企业之间的兼并。又可分为前向兼并和后向兼并两种。最大好处是减少中间环节，实现企业外部交易内部化。

混合兼并 即相互无直接生产或经营联系的企业之间的兼并。这种形式的兼并规模一般都比较较大，不仅兼有横向兼并和纵向兼并的优点，而且有利于企业经营多样化和应付外部危机压力。特别是资金和生产集中使企业竞争实力极大提高。另外，在混合兼并中有一种“环形兼并”，即企业围绕主导产品协作配套，或者围绕资源、能源的综合利用而实施的兼并活动。

企业兼并的方式

严格意义上讲，企业兼并在西方公司法中属于合并的三种方式中的一种，即吸收合并。另外两种是创立合并和购受控股权益。在实际操作运行中，他们都在企业成长过程中发挥着重要的作用。

我国的企业兼并伴随着宏观经济结构转变和企业改组调整，正方兴未艾，蓬勃发展。大连市政府 1996 年 7 月 10 日召开开放搞活小型企业新闻发布会，宣布到 1997 年底全市拥有 40 万名职工的 3000 余家小型企业全部完成改制重组工作。由此掀起的企业微观经济基础重新塑造，将给企业兼并带来有利的时机。

企业兼并的主要方式有以下几种：

1. 以购受为特征的控股式。通过购买被兼并企业一定比例的股份。使兼并方成为最大的股东，从而控制其经营管理权，将其纳入兼并企业的整体运行轨道。被兼并方仍保持其独立法人地位，具有明显的子公司的性质。

2. 以购买全部产权为特征的吞并式。通过购买被兼并企业的全部产权，重新改组，使被兼并方失去法人地位，成为从属于兼并企业的工厂或分公司。

3. 以产权联合为特征的合并式。通过产权的合并，使兼并企业和被兼并企业双方均失去法人地位，从而形成一个新的企业。

4. 以企业资产入股为特征的转移式。即企业以其全部资产作为投入，纳入兼并企业的体系，自己转而成为兼并方的股东之一，按照兼并企业的整体效益分得股息和红利。

5. 以无偿划拨为特征的归并式。通过行政命令取消一方的法人地位，将其无偿地归并另一方。这种形式虽然没有产权的转换，但同样具有资本集中和兼并的性质。归并式兼并一般发生在属于同一所有者的企业之间。在我国，这种带有行政色彩的兼并仍然很多。

6. 以承担债务为特征的接受式。兼并方以承担被兼并企业的全部债务为代价，获得其财产所有权。这种方式中的被兼并企业一般都是处于危机、面

临破产境地的劣势企业。

兼并战略的制定与推进

企业兼并是推动企业扩张的十分重要的成长方式，必须围绕企业总体战略目标进行，并为总体战略服务。所以，兼并企业的总体战略和经济实力是其制定企业兼并战略的前提和基础。企业兼并战略大体包括以下内容：

1. 实施兼并的充分理由。实现战略目标是否还有其他有效途径，在诸多方案中选择决策；
2. 充分分析兼并可能给企业带来的明显好处和可能带来的风险；
3. 本企业有无足够的经济实力和妙方便被兼并企业摆脱困境；
4. 根据本企业实力情况和被兼并企业的条件，确定可采用的兼并形式和方法；
5. 企业实施兼并可供选择的有利时机。

当然，企业兼并是一项错综复杂的工作，需要组成一个强有力的专门工作班子，精心策划，认真实施，不能掉以轻心。特别是储备足够的可供兼并使用的资金，并合理调度，对兼并成功十分重要。因而，企业在兼并活动中一定要获得金融媒介支持和管理顾问组织、中介服务机构的帮助。

由于企业兼并日益盛行，因此企业必须采取反兼并和反收购策略，进行积极有效的防范。这其中包括取得股东的支持和诉诸法律、股份回收等手段。随着收购兼并活动的不断发展，新的反兼并、反收购措施也不断涌现。

应当看到，随着产权制度改革的深入，企业兼并也开始向更高层次发展。不仅仅是优势企业兼并劣势企业，好的企业也可以连同其产品一起卖掉，在市场的并购、重组中，实现最大限度的保值增值。

被誉为纽约工商界八大奇才的亚伯特·A·李斯特就有一手绝活：他专门对那些濒临倒闭的企业感兴趣，以廉价将他们买下来，然后以他独特的经营方式对公司进行“加工重组”，再在公司蒸蒸日上的情况下将公司卖出去，以获得丰厚的报酬。这就是产权交易中的“炒公司”现象，也是国际通行的企业利用兼并机制而采取的“企业经理”行为。换句话说，企业为了获得最大利润，不仅可以生产产品，经营服务，还可以炒卖企业，甚至“自己卖自己”。

香港中策公司从 1992 年起，斥资 33 亿元人民币，收购了国内百余家不同行业、不同地区的企业，改建成 35 家合资公司，每家公司都由中策控股 51% 以上。然后重组包装，推向市场，大获其利。

美国日内瓦投资公司是一家专门从事企业的市场调研、行业分析、技术转让、资金筹措、兼并、收购、合营、拆细、重组的投资顾问公司，总裁罗伯特·劳伦斯·库恩博士认为，在中国建立现代企业制度有着两个显著不同的战略机制，一是运营战略，即如何更有效地进行企业的日常管理；二就是交易战略，即为在激烈的市场经济中获得更强的竞争力，而重新定位和组织企业。中国的企业改革需要企业交易战略，因为它能在企业发展和经济效益上比数年的运营产生更深远的影响。它的运作手段主要是战略联盟、技术转让、外国投资、长期融资、合营、并购等。

搞活国有企业可以通过兼并的市场机制，改变低效运行状态，实现深层次的资源优化配置。将现有国有企业可进行结构调整，重组后推向市场出售。

我国企业从 1984 年开始的在香港“买壳上市”，已经显示出对这种市场机制的成熟运用。

目前，国有企业由外面收购、参股，对活化资产存量，引导资源重组，促进资本的集中和增强规模效应，具有十分重要的现实意义。

当产权交易已成为实现企业战略目标的有效途径和手段时，实施公司收购战略便成为企业迫在眉睫、刻不容缓的战略选择。

投资战略：企业资源的有效整合

企业发展是一个连续不断的投入产出过程。企业投资战略，就是指企业为了维持和扩大生产经营规模，根据总体战略的要求和部署，对有关投资活动所作的事关全局的投资谋划。

投资是企业生存和发展的基本保证，又是实现企业总体战略的重要手段。在企业一定发展时期内，相对于投资机会来说，企业用于投资的资金总是有限的，直接影响到企业的扩张和发展。为了提高资金效率，需要根据企业的战略目标来评价、比较和选择、确定投资方案和项目，以实施正确的投资战略。

企业投资战略的主要模式有：

(1) 扩大现有企业生产能力的投资战略。这是一种为增加现有产品生产而扩大固定资产投资战略。

(2) 寻求规模经济的投资战略，指企业为达到规模经济水平，而扩大生产规模，实现最佳经济效益的投资战略。

(3) 联合型投资战略。即企业间达成风险共担、盈亏共享的联合，并由此而进行联合投资。

(4) 兼并型投资战略。即企业通过购买其他企业的股权，以期达到控制企业而进行投资战略。

(5) 垂直扩张型投资战略。即对与本企业产品生产相关的上游行业和下游行业的企业或项目进行投资。

(6) 水平扩张型投资战略。即对与本企业工艺技术相似的同行业中的其他产品或项目进行投资。

(7) 转移型投资战略。即通过技术、劳务和资本投资的方式，为分享其他企业利润而对外投资战略。

(8) 开发型投资战略。即利用企业的科研能力和资金实力，研究开发新产品、新技术和新工艺，力求保持行业领先地位而进行的投资。

企业展开投资战略，必须对企业所拥有的有限资源进行有效整合，合理配置，综合利用。这是企业战略目标顺利实施的实施保证。根据资源对企业投资影响的相关程度，可细分为人才资源战略、物力资源战略和财力资源战略。

1. 人力资源战略

人力资源战略是指与战略规划相适应的人才培育和使用的战略。其主要内容包括：

(1) 明确适应企业总体战略需要的人才结构，确定人才战略目标。

(2) 人才资源分析，包括企业现有人才结构分析和企业外部可能获得的人才资源的预测分析。

- (3) 确定人才选拔和使用的战略原则。
- (4) 拟定与战略规划要求相适应的人才吸收和培训计划。
- (5) 制定与人才使用紧密相关的工资报酬政策。

日本企业面对市场竞争，已经不满足于“年功序列”等所谓的成功经验，在1965年首次提出了能力主义。这是相对于年功主义的人才开发理论。能力主义主张不拘于学历、年龄，工龄、职位等限制，在真正平等的意义上重视每个劳动者能力的最大限度发挥。这就使企业更具创新精神，迎接市场挑战。

2. 物力资源战略

物力是指资源中的有形硬件，这里的物力资源战略，就是指为实现战略规划目标，而对企业物力的有效运用。其主要内容包括：

- (1) 明确企业总体战略经营所需的原材料结构和外协件结构，从而确定原材料战略的目标。
- (2) 原材料和外协件资源分析，寻求原材料开发和替代的可能性，以及原材料和外协件供应企业的基本情况分析。
- (3) 制定原材料和外协件的供应计划。
- (4) 建立供货渠道，选择供货方式。
- (5) 制定原材料和外协件的合理库存警戒线等。

另外，包括厂房、设备等固定资产的有效利用，也是企业物力资源战略要考虑的重要因素。

3. 财力资源战略

财力资源战略也称财务战略或资金战略，是指与企业战略规划相适应的财务运筹和资金战略。其主要内容包括。

- (1) 明确总体经营战略所需要的资金总量和资金结构，制定资金战略目标。
- (2) 有关资金情况的预测分析。
- (3) 资金筹措的渠道、方式、原则的确定，拟定财务运作计划。
- (4) 制定资金使用计划，合理有效地调度资金，最大限度地提高资金效率。

企业组织结构战略

企业组织结构的不断调整，是企业规模扩张成长发展的客观要求和必然结果。我们在本书开篇曾讲到斯隆关于通用汽车公司组织结构变革的案例。本世纪初，杜兰特创建通用汽车公司后奉行广泛收购、急剧扩张的战略，加速生产和资本集中。由于规模成长过快，与之相适应的组织管理机构却很不健全，造成公司内部的混乱状态，把企业推向了濒临破产的边缘。组织管理的失误使通用汽车公司险遭灭顶之灾。

对那些规模巨大的公司来说，如何系统地构建其“企业帝国”，如何应付来自多种产业、多个市场日益发展变化的挑战，如何作出切实有效，反应灵敏的决策，如何充分协调其组织内部的各种力量，使之产生整体合力效应，这些对于企业具有关键意义的问题的解决，都可归为企业组织结构战略的制定与实施。

企业在变幻多样的市场需求和日益激烈的市场竞争中谋求生存和发展，很大程度上决定于企业内部的组织和管理。特别是随着公司规模成长，企业

首先面；临的挑战不是市场，而是其内部组织。在创新条件下进一步实施组织变革和管理创新，才能使企业资源得到更有效的整合。

企业组织结构战略，就是从企业总体经营战略出发，根据经营环境、经营方针以及组织结构各要素之间的相互作用和依赖关系，对企业内部组织结构模型的发展变动作出的长期性谋划。运用这种战略，可以使企业更好地适应市场环境和内部条件的变化，更有效地发挥组织结构的管理功能，保证企业既定战略目标的实现。

企业组织结构应随企业内外环境的变化而相应调整。一般他说，当环境相对稳定，现行的组织结构又能适应经营管理的需要，企业应采取维持原有组织结构模型的战略；当环境有了较大变化，现行的组织结构与环境变化的要求不相适应，企业应采取调整原有组织结构战略；而当环境处于巨大变化，现行的组织结构已不能适应环境变化的需要，或者给企业发展带来阻碍时，企业应采取重新设置组织结构战略。

关于公司结构的设计，管理学界提出了三种基本的理论方案，即职能型设计、事业部型设计和矩阵型设计。每一种设计方案都有其内在的优点和缺点，可以这三种方案中的某一种为基础进行适当的变通。

现代企业组织中具有核心意义的问题，可以归纳为高效的组织架构、科学的决策体系和完善的激励机制三个重要方面：

首先，对规模较大的企业来说，其有效运作和健康发展，不能完全依赖于经理个人的“独具慧眼”，而应充分借鉴西方公司分权模式的成功经验，实行分权结构下的紧密协调，在部门设置上，则依市场竞争需要，以弹性和有机为基本原则设立。

其次，在建立高效科学决策体系方面，要注意三个“强化”：一是强化公司内部信息网络机构建设，并与社会咨询顾问、中介服务组织保持密切合作；二是强化群体决策，改变由经理个人“拍脑袋”的非程化随意性决策；三是积极鼓励和强化企业内部各种非正式小群体对决策过程的参与，充分发挥他们的作用。

再次，采取薪金、奖金、股权等多种形式，以高额报酬达到激励和“高薪养廉”、防止经济犯罪之双重目的。在其约束机制中，则要切实发挥董事会和监事会的相应权力，以加强对企业和经理人员的监督。

大公司战略：推进企业集团化发展

据 1996 年 4 月 5 日《大连日报》综合报道，目前大连市已在国有企业中组建了 9 个工业企业集团，这些企业集团平均资产规模达 10.4 亿元，其中规模最大的大化集团总资产达 44 亿元。这对全市形成和壮大支柱产业，提高经济运行质量和市场竞争实力，正产生着积极的影响，发挥着重要的作用。对其进一步培育成长和加以规范，增强对内对外双向辐射功能，就可以以大带小，逐步实现其在国际经济竞争中的聚合和放大效应。

我们认为，公司成长本身实际上就是企业由小变大，逐步发展壮大过程。随着经济的发展和规模的扩张，公司战略呈现出三个明显的递进阶段。第一阶段为初级阶段，即作为成本中心的单纯的生产性企业；第二阶段是中级阶段，企业由生产型向经营型转变，成为利润中心；第三阶段则是高级阶段，即作为投资中心具有资本输出功能，形成众多之参股控股企业进入

90年代的世界经济发展呈现出一些新趋势和新特点。中国在推进改革开放进程中，也面临世界经济格局的重大变动。当今世界经济中的市场竞争，主要表现为跨国公司的规模扩张和竞争。

大公司战略，就是政府通过控制、协调和依托“大公司”来进行资源的优化配置，市场的组织管理，实现其经济起飞和提高经济效益。大公司主要是指那些具有实业、金融、贸易等多种功能的跨行业、国际化的综合性大公司和行业性的大型企业集团。大公司战略迎合了政府部门的宏观经济结构调整和战略产业发展的需要，企业恰当运用此战略，可以最大限度地获得政府的倾斜支持，因而也可称其为企业成长的“超级战略”。

大公司战略的实施，可以极大地提高企业的经济实力和竞争能力，实现突破性扩张成长，其对企业发展各方面的好处都很多，不言自明。但其一个重要基点就是获得政府的倾斜支持。

大公司战略对政府实施经济发展战略而言，其作用也是综合性、多方面的，突出表现在以下三点：

第一，承担产业结构调整的主导载体。借助世界经济形势变化的契机，实施与国际经济变动密切协调的产业政策，适时推动产业结构调整和优化升级，无疑是亚洲“四小龙”保持经济持续高速发展的主要经验之一。大公司战略是亚太地区普遍采用的一种发展模式。受西太平洋国家和地区“产业传递之波”以及国内经济抑制速度带来的需求膨胀的影响，使得从“区域发展”到“结构调整”成为中国90年代经济发展战略和改革重点的重大转折。政府扶植控制下的大公司可以作为结构调整的主导载体，得到政府的“倾斜政策”并充分利用其国际融资能力，最大限度地实现和反映政府宏观经济政策特别是产业政策的导向。

第二，实现政府对市场的有效管理。寻求计划与市场的有机结合，是中国改革开放的重大工程。传统的西方宏观经济学对市场经济发展中政府的作用发挥上有两个主要流派，即新古典主义和后凯恩斯主义。新古典主义的自由市场理论（FM）主张最大限度地减少政府对经济的干预，主要运用市场本身的力量（亚当·斯密的看不见的手的原理）对市场进行调节，建立一个完全自由的市场。而后凯恩斯的模拟市场理论（SM）则认为政府对市场干预不可缺少，特别是在“市场失灵”的情况下，政府应当运用财政政策来模拟市场。亚洲“四小龙”的经济成功则得益于既有别于FM，又有别于SM的市场机制的创新，即管理市场（GM）。国家直接或间接参与市场，通过一些大公司来指导和组织市场，以加速战略产业的快速发展。在我国建设社会主义市场经济体制进程中，大公司将以其明显的市场取向和规范的市场行为，在市场的发育、整合过程中发挥重要作用。

第三，促进举借外债和引进外资。大公司的经济实力和商业信誉使其具备了对外直接举债或引进外资的重要机能。大公司是政府拥有或控制的，其利用外资的规模、导向均会受到政府的制约，纳入国家的产业政策和发展规划。同时，大公司作为自负盈亏的经济实体，会更加关心引进外资的效益和外债的偿还，对外资的利用就会更有效，更稳妥。

大公司战略的组织表现形式就是发展企业集团，形成规模经济，并利用集团内部的有效控制，使经济结构得到优化。企业组织大型化使企业能够享受因内部经济带来的好处，降低外部交易费用和信息成本。

近些年来，我国已涌现出许多大型公司和企业集团，企业组织结构有了

很大改变，但他们仍然受到宏观经济政策和内部运行机制不够完善的影响。因此，大公司战略的具体运用需要政府部门和企业的共同努力。

根据我国宏观经济改革和企业发展现状，大公司战略的构筑应基于如下几点：

（1）首先由政府重点扶植大型企业、巨型公司的发育成长，在宏观政策上予以倾斜引导，待条件具备后，再组成企业集团。

（2）对现有企业集团进行规范，将其改组为一体化公司，以资本合并方式强化集团公司的经济实力；并对成员企业按照企业一体化或经营多样化的要求进行严格筛选，不盲目求大求全。

（3）公司自身要按照现代市场经济发展和现代企业制度要求，进一步规范内部运行机制。

（4）制定和实施与政府经济发展战略相配套的宏观经济政策，使企业能够在市场机制作用下，通过兼并实现规模扩张和企业成长。

07. 跨国经营：国际化战略

外面的世界的确很精彩。

只有积极参与国际分工和世界经济竞争，与全球发展相融合，才能实现中华民族的经济振兴，才能迎接中国世纪的到来。

全球化：跨国经营战略新时代

1988年，经国务院正式批准的作为我国外贸企业国际化经营试点单位的中国化工进出口总公司（中化集团），与美国海岸公司签订了一项协议，购买了该公司在美国西海岸的子公司太平洋炼油公司一半的资产，以及相应的销售机构和设施。几乎在同一时期，首都钢铁公司以参股的方式，控制了美国麦斯塔工程公司的大部分股份，首钢公司的管理人员开始在麦斯塔工程公司的董事长办公室行使职权。颇有声誉的营口钢琴厂也审时度势，购买了瑞典的一家大钢琴厂。于是，在我国企业界掀起了一股国际化经营的浪潮。

时至今日，伴随着我国社会主义市场经济的迅猛发展以及全球经济的日益相互渗透、相互依赖，我国企业充分借鉴经济发达国家和亚洲“四小龙”的成功经验，更是把国际化经营作为企业发展的一项不可或缺的重要战略，积极走向国际市场，参与全球经济竞争。

从80年代开始，世界各国经济便出现了明显的相互渗透，相互交织，“你中有我，我中有你”的局面。特别是进入90年代，各国都在为下一世纪的经济竞争未雨绸缪，积极准备，从而使世界经济国际化的趋势进一步加剧。

应当看到，发展对外贸易是一个国家走向富强的必由之路。从理论上讲，古典经济学宗师亚当·斯密和大卫·李嘉图都以积极发展对外贸易作为自己的重要学说之一，分别提出了“绝对优势说”和“比较优势说”，强调国际分工，主张自由贸易。现代经济学之父凯恩斯也把对外贸易作为国家重要的宏观经济政策内容，主张以扩大对外贸易来扩大社会总需求。

从日本和德国的对外贸易实践来看。

1960年，日本的外贸出口值仅占世界出口总值的3.6%，经过10年不懈努力。从出口半导体收音机到出口彩色电视机，再到出口汽车、船舶，到1970年出口值所占比重增加到6.9%，出口位次排名世界第三，经济实力则居世界第二。德国也是通过发展对外贸易来发展本国经济，不仅使自己从战败国的地位中解脱出来，而且大大超越英法两国，早在60年代中期就成为欧洲经济最发达的国家。

21世纪已经向我们走来。据预测，到2000年世界贸易将呈现如下十大趋势：

（1）世界贸易继续保持较快增长势头，每年将以6%的增长速度上升，世界贸易总额将达到6—7万亿美元；

（2）发展中国家尤其是环太平洋国家的经济地位和作用进一步加强，发展中国家在世界贸易中所占的比重可能超过20%；

（3）工业制成品在商品贸易中比重继续增长，机电产品、高科技产品发展势头迅猛，轻纺产品增长仍将较快，预计机电产品在整个世界贸易中的比重将超过50%；

（4）绿色产品发展前景广阔；

- (5) 加工贸易迅速发展；
- (6) 工业制成品价格趋于上升，初级产品价格则趋于下降；
- (7) 区域贸易进一步扩张；
- (8) 世界贸易竞争向纵深集团化方向发展；
- (9) 服务贸易比重进一步扩大；
- (10) 世界贸易中的保护主义仍难消除。

在世界贸易飞速发展和经济全球化的浪潮中，集贸易、投资、金融、技术和其他服务功能于一身的跨国公司，扮演的角色和发挥的作用，格外耀眼，引人注目。到 80 年代中期，全世界跨国企业就达 6 万多家。这些企业控制了世界生产的 40%，国际技术转让的 30%，国际贸易量的 50—60%，以及国际直接投资的 90% 以上。许多专家宣称：国家和地区之间的经济竞争实质表现为跨国公司的竞争；下一世纪的经济发展，更大程度地表现为跨国公司的扩张，无论是对外贸易或是海外投资，唯有跨国公司才能游刃有余，成为国际经济竞争的主体力量。

据联合国贸发会议公布的统计数字显示，1995 年，全球跨国直接投资创 3250 亿美元的高纪录，比上一年剧增 46%，其中流入发达国家的外国直接投资为 2160 亿美元。全球跨国公司的销售额超过 4.8 万亿美元，其海外资产达 2.1 万亿美元，约占全球生产和贸易额的 1/3。

1995 年，全球跨国公司海外资产最多的十大公司是：

- (1) 英国壳牌石油公司 690 亿美元；
- (2) 美国埃克森石油公司 490 亿美元；
- (3) 美国 IBM 公司 460 亿美元；
- (4) 美国通用汽车公司 425 亿美元；
- (5) 日本日立电器公司 420 亿美元；
- (6) 日本松下电器公司 420 亿美元；
- (7) 瑞士雀巢食品公司 295 亿美元；
- (8) 美国福特汽车公司 290 亿美元；
- (9) 法国欧科电子公司 235 亿美元；
- (10) 美国奇异电子公司 260 亿美元。

跨国公司在国际经济活动中日益活跃，其主要作用可以归纳为如下几个方面：

(1) 跨国公司使生产的国际化进一步得到加强。一种产品的生产被分成几个相对独立的部分在不同的国家中进行，从资源配置到劳动力使用也是在全球范围内展开的。跨国公司正是全球性生产的组织者和实施者。

(2) 跨国公司成为世界市场的主要占有者。跨国公司在推进生产国际化的同时，瓜分世界市场，成为各区域经济集团市场中的竞争者和协调者。许多跨国公司在国外的销售额和收益达到甚至超过其在国内的总额。

(3) 跨国公司作为国际直接投资的主要力量，对世界经济发展起着穿针引线的作用。

(4) 跨国公司积极实行多角化经营战略，业务范围日益扩大，几乎囊括了所有产业经济。一些超级跨国公司甚至主宰和控制着部分国家的经济发展。

(5) 跨国公司是科技进步和技术产业化的先导力量，使技术进步在经济增长中的作用日益显著。

随着 21 世纪即将到来，世界各国都在推进跨国公司的发展，将跨国经营称为“无国界经济”，将其国际化战略称为“无国境经营战略”。

在 90 年代初，联合国跨国公司中心就在一份研究报告中，指出了 90 年代后跨国公司发展的六大趋势是：

- (1) 跨国公司在新技术革命中将居中心地位；
- (2) 跨国公司将更多采用由规模和实力大致相同的跨国公司组成战略联盟，从而成为国际经济相互依存的一种重要的新形式；
- (3) 跨国公司在地区布局上呈现多元化；
- (4) 跨国公司将处于日益自由化的贸易环境中；
- (5) 跨国公司将力争改善和加强与东道国的关系；
- (6) 跨国公司面临接受国际管理的必要。

在这里，我们需要提示一下：全球经济从世界贸易到跨国经营，从商品出口到资本输出，除了跨国公司的作用外，全球化发展几乎是每一个企业都要面临的世界经济发展的大环境，企业也只有在这个大背景下谋求生存和长期发展。

企业国际化是当代世界各国在开放经济中生产力和生产关系日益国际化的客观要求，是世界经济发展的必然结果，它是指企业从国内经营走向跨国经营的过程，是企业参与国际分工和国际竞争，在世界范围内从事研究开发、生产制造和营销服务等活动的过程。企业国际化战略，则是企业面对激烈变化的国际经济环境，依据企业自身实际，所作出的有关长期生存和不断发展的谋划。

企业经营国际化战略的核心和关键问题，是其战略目标的选择，也就是国际化经营的经济导向。它是由实施国际化经营战略的企业所在国家的国内因素和国外因素决定的。国内因素包括其经济发展水平、科技水平、自然资源的拥有状况以及国内市场容量等；国外因素包括贸易壁垒、市场竞争、生产要素、价格等。同时，国家和地区经济发展战略以及世界经济发展变化，对企业国际化经营战略目标的选择，具有重要的影响作用。

企业国际化经营的战略目标模式有下列几种类型：

1. 资源确保型

世界资源的分布是不均衡的。一些企业为了取得本国所短缺的各种资源，如矿产品等自然资源以及林业、水产资源等，直接投资于资源国进行生产开发，以确保廉价而稳定地得到资源供应。

2. 市场导向型

这是指为保护和扩大原有国外市场，或开拓新的国外市场而进行的投资经营。

按市场类型的不同，又可分为两种：

(1) 产品市场导向型。这是指制造类企业为保护、扩大原有的产品出口市场而进行的经营。这种模式有三种形式：一是为开辟、扩大产品出口市场而在东道国建立贸易性企业，如批发、零售网点、销售服务公司和广告公司等；二是由于东道国贸易壁垒的设置或预计可能会设置，从而在东道国或第三国直接投资生产产品，以保护该企业产品的原有市场或开辟新市场；三是通过直接投资建厂而带动机器、设备、技术以及零配件的出口。

(2) 服务市场导向型。这是指为占领服务市场，支持本国的其他对外直接经营项目而进行的经营活动，主要包括金融、保险、运输、房地产、咨询、

工程承包与劳务输出等项目。

3. 生产要素型

这是指为了追求丰富的生产要素，尤其是廉价的劳动力而进行的对外经营。通过把劳动比较密集的产品的生产或加工转移到劳动力价格较低的国家 and 地区去，在这些国家和地区投资设厂，利用当地廉价劳动力来降低产品成本，获得比较好的经济利益，从而谋取在国际竞争中的有利地位。

4. 知识技术型

这是为获取在市场交易中难以得到的知识资产（先进的技术和管理经验等），而在东道国开展国际化经营。各国为了在国际竞争中确保自己的优势地位，都不愿把先进技术转让出去。到这些国家直接投资办厂，就可以利用当地科研机构和人才资源，实现技术“回流”。

5. 全球战略型

经济发达国家的大型跨国公司，为了以自己的优势称霸世界，采取全球性的发展战略，将企业的商品贸易、技术贸易和资本进行全球性统筹，并根据不同的国际市场类型，采取多种发展方式，在世界范围内建立最佳的生产地区、销售市场和原材料供应基地。全球战略型是企业国际化经营发展到成熟阶段的最高标志。

我国企业开展国际化经营是从 80 年代后期才开始的。企业本身的比较优势。国外投资环境和我国经济发展战略，是影响企业国际化经营战略目标模式的重要因素。具体说来，要从以下几个方面来考虑：

（1）当前国际经济区域化，集团化趋势加强，导致区域之间、集团之间的贸易磨擦日益加剧，如美国就时常挥动美国贸易法中的“特别 301 条款”和“超级 301 条款”，以最惠国待遇对我国相威胁，这对我国外贸出口影响很大。为了大力提高企业创汇能力，我国企业的国际化经营重点应选择市场导向型，特别是产品市场导向型。

（2）当前国内短缺的资源主要是林业，矿产资源、海洋渔业资源以及天然橡胶资源等，而且需要长期进口，因而企业可以考虑在这些资源丰富的国家进行直接投资经营。

（3）通过技术转让或吸引外商投资，是获取发达国家先进技术的重要途径，但这受到技术转让的“时滞性”限制。因此，向发达国家的拥有先进技术的企业直接投资，或者向发达国家的从事尖端、新型技术开发的风险产业直接投资，将其整个企业兼并或是合资经营，可使我们能够在国际化经营过程中获得先进技术。如我们前面提到的首钢集团购买美国麦斯塔工程公司 70% 的股份，就获得了该公司的一批技术专利和技术诀窍。

（4）目前全球化经营的重点已由制造业、资源开发业转向金融、运输通讯、工程承包与劳务合作等服务业，这对增加企业的国际化经营能力、降低风险十分有利。我国企业如果加强对工程承包与劳务合作的直接投资经营，可以促进我国的劳务输出，增创优势；基于上述考虑，我国企业国际化经营的战略目标应重点选择产品市场导向型和必要的资源确保型，同时也可采取知识技术型和服务市场导向型。

企业国际化战略阶段分析

IBM，即美国国际商用机器公司，是当今不仅在美国也是世界上最大的商

用机器公司。它从 20 年代的一个不足千人的小公司，到 70 年代后一跃上升为美国最大的企业之一。其全球发展战略和成长过程大体分为三个阶段：

第一阶段是向海外扩大营业据点。

IBM 从 1924 年成立伊始，就明确要走国际企业道路。以美国母公司为中心，面向欧洲增设营业据点，加强海外销售渠道的建立，打下了良好的经营基础。到 1950 年，该公司在世界 70 多个国家和地区拥有分支机构。

第二阶段的时间期限为 1950 年至 1975 年的 25 年间。在这一阶段，IBM 进一步强化和调整海外销售，在欧洲设立了统辖海外事业的 IBM 世界贸易公司（WTC），并促进海外生产，以实现高效的规模经济。到 1975 年，IBM 全公司的营业额为 14437 万美元，而海外部门的营业额达 7271 万美元，超过了国内母公司的营业额，取得了惊异的增长。

第三阶段则是从 1975 年开始，是 IBM 全球战略的全面展开阶段。为了推动企业与当地的高度融合，IBM 将其全球业务划为三个部分，即美国本土的美国 IBM；以欧洲为中心，包括中东和非洲的 E/ME/A 公司；除去美国的南北美洲、远东、太平洋地域的 A/FE 公司，并将战略重点转向亚洲太平洋经济圈。

通过 IBM 全球战略的成长过程分析我们可以看到，企业国际化是从产品出口发展到跨国公司的全过程，而这一过程是渐进的。

一般来说，企业国际化经营战略可以划分为以下四个阶段：

1. 产品出口阶段

产品出口阶段是企业国际化的初始阶段。在此阶段，企业把原来仅在国内市场销售的产品逐步打入国际市场，通过某种中介与国外建立业务关系。比如通过专业外贸公司出口产品等。在这一阶段，企业经营的战略重点仍在国内，其组织机构也没有明显的变化。

2. 国外销售阶段

国外销售阶段是企业国际化的第二阶段。在此阶段，企业开始具备一定的出口能力，产品出口也达到了一定的规模。为了进一步扩大产品在国外的销售量，开拓国际市场，企业开始直接、主动地参与国际市场竞争。通过在国外设立销售机构来从事产品的国外营销业务，并通过这种专门的销售机构来收集国际市场的各种经济信息，掌握需求动态。企业内部组织结构开始发生变化，设置专门的出口部等。但此时企业的经营地点仍以国内为主。

3. 国外生产阶段

国外生产阶段是指企业直接在国外投资创办产品生产的子公司，实现国外生产与国外销售的统一，以便更好地满足国际市场需求，扩大产品销路。这是企业国际化的第三个阶段。在此阶段，企业海外方面的经营业务达到了较高水平，能够灵活运用技术转让。合资、合作、独资等各种方式在国外进行生产。此时企业的经营地点既有国内也有国外，两者并重。企业的组织结构发生了重大变化，专门设立国际业务部，负责管理所有的国外生产和销售活动。

4. 跨国公司阶段

跨国公司阶段是企业国际化最成熟、最高级的阶段。在此阶段，企业不仅在国外进行生产和销售，而且企业内部也实现了国际性分工。企业根据国际市场需求进行生产经营活动，充分利用世界市场，在最有利的国家或地区从事研究开发、生产制造和销售服务，从而使企业经营活动真正达到全球化。企业经营的地点则既有国内也有国外，但国际业务的比重远远超过国内业务。

的比重。企业从全球的角度来控制 and 协调整个生产和销售，统一安排资金和利润分配，形成了全球性的组织结构。

实际上，各国跨国公司的国际化发展阶段战略虽然总体上大同小异，但具体阶段序列安排不尽相同。下面，我们来分别看一下美国和日本的企业国际化发展阶段战略。

美国企业国际化在 20 世纪初就得到了积极推广，50 年代企业以先进技术向世界扩大投资，独占世界市场，成为经济最发达国家。美国企业国际化的阶段战略，经历了从发达国家销售，到发达国家生产，再到发展中国家生产这样三个明显的步骤，具体为：

(1) 以国内市场高所得消费者为开发新产品的目标，生产出高技术与节省劳力的产品，高价高利润首先导入国内市场。当产品从开发期进入成长期，则扩大国内市场及外销，并开始发达国家生产出口产品。

(2) 由于各国政府对美国产品的倾销策略，采取了高关税限制输入措施，美国为了确保经济发达国家市场并扩大占有率，向这些国家转移技术，实行当地生产，并回销美国和外销他国。在其国内则开始研究开发高品质同类产品，逐步在发展中国家设立分支机构。

(3) 为逃避发展中国家的高关税，确保市场份额，将投入在经济发达国家的技术转移到发展中国家生产。新研制的技术则投向经济发达国家生产，本国母公司则又进行下一轮研究，此时，发展中国家生产标准化产品，发达国家生产高品质产品，美国本部生产新产品。

日本企业的国际化虽然起步较晚，但在阶段安排上避实就虚，巧妙躲开与美国的正面冲突，走了一条从发展中国家销售，到发展中国家生产，再到发达国家生产销售的道路。日本企业之所以能够战胜美国企业，关键是在国际化阶段战略上，首先抢占发展中国家这个广大的市场。

日本提出的企业经营国际化四大阶段战略为：

第一阶段，当美国对发达国家外销产品时，日本企业间接获得技术转让，从事本国生产产品，出口国外。

第二阶段，当美国企业在发达国家生产，向当地或第三国出口时，日本企业直接获得技术转移，并将此技术消化、改良、创新，生产制造出比原来引进技术更优秀的产品。在发展中国家生产美国销往此地的同类产品，以廉价与之竞争。

第三阶段，当美国在发展中国家扩大销售时，日本企业则利用第三国(销售国)开拓国际市场。

第四阶段，为减少与发达国家贸易磨擦，直接在发达国家建厂生产制成品，实行当地销售。

从 80 年代初兴起的众多发展中国家的跨国公司，其国际化发展阶段变得灵活而模糊。他们多是依靠本国资源或市场优势发展起来的。为了维持企业的生产规模和利润，才到比较优势更大的国家和地区进行投资生产。随产品的国内市场饱和才向发展中国家投资，投资区域也较集中，追求一种横向的经营结构。

缔结国际战略联盟

世界汽车市场的竞争在进入 90 年代后出现了一种“攀亲现象”，即各汽

车公司互相渗透，加强了横向联合，从而使得竞争变得扑朔迷离，错综复杂。比如，美国通用汽车公司拥有日本五十铃汽车公司 34% 的股份。通用牌汽车按规定在日本生产，并通过五十铃的销售网络进行推销。同时，通用汽车公司接管五十铃生产的超小型汽车和卡车在英国、西欧和非洲的推销工作，继续负责在美国和加拿大的销售。此外，通用汽车公司在日本铃木汽车公司占有 5% 的股份，还与日本丰田汽车公司合作，利用其在美国加州闲置的工厂，每年生产 20 万辆小汽车。

作为美国三大汽车公司的另外两家，福特汽车公司和克莱斯勒汽车公司也不甘落后。目前福特汽车公司已经拥有日本第三大汽车制造商东洋工业(松田) 公司 24.4% 的股份，克莱斯勒汽车公司则在日本拥有三菱汽车公司 15% 的股份。就欧洲的德国大众而言，它除了在西班牙、墨西哥和捷克有工厂之外，在中国大陆也设有工厂，并且和福特汽车公司联手，在葡萄牙生产小货车，在巴西制造汽车，在台湾组装小货车。

以上这种“攀亲现象”，就是各国汽车公司为了在激烈的竞争中求得生存，采取各式各样的合作与协调，以使世界的汽车产业走上重新组合的道路。我们将其称为缔结国际战略联盟。它将成为 21 世纪国际经济发展和企业国际化的主流战略。

实际上，国际战略联盟是企业联合战略在更大的空间范围内和更广泛的领域的综合运用，是区域集团化的具体表现。1965 年 4 月 18 日，欧洲共同体组成，此后不断发展扩大。许多企业开始效仿这种联盟形式，基于长远发展战略考虑，将企业联合战略应用于国际经济竞争中。

所谓“国际战略联盟(TSA)”，是指在两个或两个以上国家中的两个或更多的企业，为实现某一共同目标而建立的互为补充、相互衔接的合作关系，它是 90 年代兴起的世界企业经营管理新潮流。近几年来，缔结国际战略联盟的发展势头非常强烈，不仅在数量上猛增，涉及的业务范围也不断扩展，并且正在从单项合作向多项合作以至全面合作发展。比如日本三菱公司同德国戴姆勒·奔驰公司的联盟，就是业务范围非常广泛的合作，涉及到航空、航天、电子、汽车、军工等多项领域。

企业之间缔结战略联盟，可以分担成本与风险、集合资源、提高资产、引进新技术及工业情报，加强企业之间的联系和契合力，通过联盟打入世界市场，增进技术转让以及企业的多元化。目前，企业国际战略联盟已超越时空，突破国家、地区和行业限制，成为企业扩大市场，增强本身竞争能力，实施经营国际化的重要战略。

1993 年，美国电话电讯公司(AT&T)以 26 亿美元全面收购麦克流动传讯公司，提出了“全球源泉”计划。与日本和新加坡的电话公司结盟，澳大利亚的电信公司、加拿大的联合电信公司及韩国电信公司也有意加盟。由此，AT&T 公司年营业额可达 670 亿美元，成为美国最大的科技公司。由于拥有麦克公司的流动传讯网络，能即时进入流动传讯市场，节省了科技及业务发展时间，同时因无需租用各地地方电话线，可全年节省约 180 亿美元；而麦克公司则可共用 AT&T 公司的长途电话，扩大彼此业务，即时拥有技术和市场，在短时间内奠定公司在传讯市场上的地位和优势。

国际战略联盟兴起的原因，可以从以下几个方面来进行分析：

(1) 分担研究开发费用。随着技术创新和技术扩散的速度加快，产品生命周期日益缩短，企业研究开发的投入越来越大。比如电子计算机行业大约

每隔 3 年便推出一代新的芯片，每代芯片达成成批生产规模要花数亿甚至数十亿美元，跨国公司在这样的情况下，只有加强合作，才能减少风险，获得更大的利益。

(2) 实现优势互补。高科技产品的研究开发和生产销售，往往涉及许多领域和行业。各具优势的有关企业联合起来，实行分工合作，相互补充，相互衔接，共同为完成总体目标而贡献自己的资源和能力，承担风险；可以缩短开发时间，抢先推出新产品，抢先占领市场，并可使联合企业共同获利，分享利益。

(3) 巩固和扩大市场。

90 年代世界经济区域集团化的形成和贸易保护主义的盛行，使国际市场进入壁垒进一步强化。因而，许多企业结成战略联盟有一个很明确的目标，那就是扩大市场。例如，英国索恩公司为瑞典爱立信公司提供在英国的基地，帮助爱立信公司的数字电话交换系统打入欧共体市场；英国通用电器公司和美国通用电器公司在家用电器上共同投资，在欧洲大陆市场上联合销售；美国的斯特赖克四方公司在香港筹建一个基地，准备与亚洲的公司开办联合企业，使空间通讯技术更容易进入这个地区的发展中国家。

此外，世界政局的动荡，各国汇率的频繁变动，以及各国对投资制定的各种限制和鼓励政策等因素，也在一定程度上促进了国际战略联盟的兴起和发展。

国际化竞争的“柔性”战略

我们正在走向未来，我们正在走向世界。

国际化经营战略是企业总体经营战略中十分重要的组成部分。在激烈的国际市场竞争中，许多企业比较重视运用产品、技术及价格等“刚性”手段，去争取优势，赢得胜利。然而，国际经济竞争已打破了地域、时空等局限，向全方位经营与竞争扩展，仅仅运用“刚性”竞争策略远远不能适应。因此，我们提出国际化竞争的“柔性”战略，分述如下，希望能有所启示。

创造市场需求

目前在中国，每年的 2 月 14 日便有许多青年男女，互送鲜花等礼品，以表达最真诚的爱恋情感，这就是“情人节”的景象。

日本原本也没有过“情人节”的传统。

50 年代初，日本一家巧克力公司经理，发现欧洲年轻人在“情人节”期间互赠花束和巧克力。于是，便利用日本人追求西方生活方式的心理，动用一切宣传手段把“情人节”引入到日本，培养日本人过“情人节”的习惯，以此扩大巧克力市场。经过几年不懈努力，终于使“情人节”在日本落户。现在，日本青年在“情人节”互赠巧克力已成为时髦的风尚。该公司则大获其利，销售量高达 16 万吨，销售额 450 亿日元。

创造市场，实际上就是培养顾客的消费习惯，通过企业非产品竞争的手段，人为地创造本企业产品的市场需求。日本人引进“情人节”，带来了巧克力市场扩展，正是说明了非产品因素在竞争中独特的作用的道理。因此，在“柔性”竞争中，企业要选择正确的战略方向，并持之以恒，以实现长期

的经营目标。

攻心为上

《三国志·蜀志》中讲马谡曾在诸葛亮出师南征时献计曰：“夫用兵之道，攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下。”现代企业竞争已经把“心战”提到了战略地位，欲取胜必须先攻心，人们称之为“心灵的较量”。许多生产经营厂家充分利用消费者心理，即感情、情绪，意愿、风俗、习惯、成见及各种消费倾向等，千方百计唤起顾客对本公司产品的求购欲，取得市场竞争优胜。

美国厂商为了占领儿童玩具市场，在“心战”上大作文章。在对儿童观念、儿童心理进行研究分析的基础上，不断推出儿童观念玩具，确保产品适合儿童的兴趣需要。美国马特乐公司推出的“星球大战”、“宇宙战神”系列玩具，就是以精彩的故事为背景，利用现代电子技术再现电影、电视的画面来吸引儿童。另一家玩具公司制造的小棕熊玩具，内有微电子设备，眼睛能转动，嘴巴张闭自如，并穿上服装，戴上眼镜和礼帽，使玩具人性化，亲切可爱，受到了市场的欢迎。

取之必先予之

泰国服装制造业近年来发展很快，产品出口量剧增，一条成功的作法就是“欲取先予”。泰国服装在刚开始出口欧美中场时，受到了客商的百般挑剔。用户要求极为苛刻，不仅压价，而且还在交货期上限制。为了开拓国际市场，尽管生产厂商利润很低，但他们仍然接受下来。经过几年的努力，扩大了泰国服装在国际市场上的知名度，锻炼和提高了技术队伍，改进了设计，促使产品外销直线上升。

在国际市场竞争中，采取“取之必先予之”的战略是高明之举，是在产品质量、价格以外的信誉相争。是在供需双方不平等条件下，生产厂商为求得长远发展而作出的以信誉征服客户的战略抉择。为了使客户了解自己的产品，赢得信誉，首先就要想方设法为用户提供优良的服务，以诚相待，同时要适当让利，使对方得到实惠。这样，开始的“先予”，就可以从以后的市场扩大、销量增加中进行补偿“取之”。

树立代价意识

所谓的“代价意识”，是指企业在生产投入以外的支付，以换取更大经济效益的观念和行为。实践证明，企业的“代价”付出多少，往往决定了企业的竞争地位，表现了企业的内在实力，是非产品及其服务的“柔性”竞争战略的较高级阶段。如大连万达集团每年拿出上千万元支持万达足球队，看似与企业关系不大，但却使企业在成名上取得了极佳的收益。全国足球 96 甲 A 联赛已经烟消云散，大连万达足球队以不败战绩荣获冠军。在联赛期间，大连万达足球队成为球迷谈论和关注的热点。人们谈足球，必谈“万达”；谈万达足球队，必然想到其后盾大连万达集团。这就是“代价”的回报。

因此，企业在经营活动过程中，付出一些表面看似不必支付的“代价”，

以整体和长远的战略高度来指导经营决策，超前思维，合理付出，就可以以此换取产品及其他经营手段无法实现的更大的效益。

运用国际法律收益

在企业经营和国际竞争中，法律就是效益，企业充分运用法律可以取得最大利益。日本人研究美国法律，发现美国有关法律条文中规定，在一件产品中零部件总值 50% 以上是美国制造，该产品即被承认为“美国货”，可享受与美制产品相同的优惠待遇。于是，日本厂商在销往美国的产品上做法律文章，将有 20 个部件的产品中的 19 个在日本制造，其中最贵的一个从美国买进，然后组装运销美国，使成了“日产美货”，使出日利润最大化。

我们应当充分认识到，现代市场经济是法制经济，必须增强法制意识，善于研究和运用各国法律，学会运用国际经济法。这不仅能保护企业利益不受侵犯，还能获得企业正常经营不能得到的法律收益。

日本公司在占领世界

1954 年 9 月，美国国务卿杜勒斯访问日本，曾以极轻蔑的口吻对日本首相吉田茂说：“日本不必在美国寻找市场，因为美国人不需要日本制造的产品。”可是，短短 10 年之后，大批物美价廉的日本商品开始源源不断地涌进美国，无孔不入地占领了美国一个又一个市场。日本汽车自 70 年代起进入美国市场，到 80 年代初已经使美国汽车工业蒙受了严重经济损失，导致一些相关产业失业率猛增。日本成为二战后世界经济中升起的一轮耀眼的太阳。今天，在中国寻常百姓家里，都可以看到日本品牌的家用电器。日本公司的的确确地在占领世界。

二战后，日本经济以惊人的速度迅猛发展。

50 年代和 60 年代，日本经济增长率平均高达 10%，其经济规模由 1961 年的第 5 位，到 1968 年跃居资本主义国家的第 2 位。进入 70 年代和 80 年代，日本经济仍然保持高速发展，特别是在 1985 年的“广场饭店协议”后，日元大幅度升值。为了转嫁升值压力，从 80 年代后期开始，日本抓住机遇，大胆进行跨国经营。日本的资金向海外展开了全面的出击，掀起了一股在国外投资建厂和收购兼并外国企业的浪潮。

1982 年，日本的海外资产净额仅为 250 亿美元，1986 年上升到 1800 亿美元，1987 年为 2400 亿美元。到 1992 年底，日本的海外资产总额达到 20352 亿美元，负债总额为 15216 亿美元，两者相减，其纯资产已高达 5136 亿美元，远远超过居第二位的德国 3339 亿美元。1986 年到 1991 年，日本的海外投资达到了创纪录的高峰，5 年间总数接近 4000 亿美元。仅 1989 年一年，日本的资金输出就高达 1794 亿美元，其中证券投资 1119 亿美元，直接投资为 675 亿美元。日本大规模的全球出击，搞得欧美国国家惶恐不安，对世界经济发展产生了重大影响。无怪乎有人惊称：日本人在第二次世界大战中失败了，然而在“第三次世界大战（经济战）”中，太阳旗又在覆盖地球。

虽然进入 90 年代，受泡沫经济影响，日本经济出现萧条，股价和地价暴跌使大约 1000 万亿日元的资产（相当于日本国民生产总值的 3 倍），鬼使神差般地化为乌有。但是日本创造的经济奇迹和成功的国际化经营战略，仍然

值得我们学习和借鉴。

日本公司在开展国际化经营战略，抢占世界市场中，采取以下战略和策略，应引起我们的高度重视：

1. 携手合作，一致对外

日本是一个举国上下一致对外进行经济角逐的国家。从政府的通产省到有关各部门，从企业经理到一般职员，无不为对外商战全力以赴。而通产省在日本的国际化战略中，发挥了十分出色的总参谋部的战略指导作用。它通过许多有形和无形的活动，支持和敦促众多企业走向世界领先地位，占领国际市场。在 1971 年 6 月于美国华盛顿召开的第 8 次日美财界人士会议上，美国财界人士强烈指责日本株式会社的关闭性和侵略性。并指出，日本政府与财界有着特殊的关系，是问题的症结所在。即认为日本政府是总公司，各产业企业则是它的事业部门。由此首次提出了“日本株式会社”的概念。一位美国学者评论道：“日本株式会社”这个词表达了这样一种信念，即整个日本是一个统一的社会，在这个社会中，政府、社会团体、工商界及全体国民，都能够为着共同的利益携手合作。

通产省在协调日本公司一致对外方面，对工商界发挥着广泛的多层次的作用，确定哪些行业应给予特殊的支持，以及应给予什么形式的支持；对日本公司应当生产哪些市场销售潜力大的产品，哪些主要产品应到国外哪些地方推销，哪些公司应到哪些国家和地区开拓市场等具体问题，也都有所建议。日本公司之间虽然也存在着激烈的竞争，但当这种竞争不利于对外竞争时，他们则立即停止，达成君子协定，一致对外。

2. 先发制人，敢于挑战

先发制人既是有效的进攻手段，也是有效的防御手段。在市场竞争中争抢先机，往往对能否取胜起着决定性的作用。日本公司就惯于运用新产品、新技术和新工艺，在国际市场上横冲直撞，先发制人。

日本公司在同钟表王国瑞士竞争国际手表市场方面，就是凭着抢先一步采用石英技术而战胜了对手。用石英计时本是瑞士人首创，但瑞士钟表业却没有看到这一技术的发展前景。日本人却看准了钟表制造将从机械表向电子表发展的趋势，倾注全力开发石英电子表，给传统的机械表市场以极大的冲击。如今，日本电子表无论在技术和市场竞争能力方面都超过了瑞士表。日本著名的钟表制造商之一的西铁城，就是靠高精度石英手表确立了它在世界市场上的地位，生产出世界第二只太阳能电池指针表，之后又推出世界最精确的高频石英表 kk 西铁城石英米加表，此外还推出超薄石英表和同时具有数字和指针两种时间指示器的多功能表。正是技术不断精益求精，款式花样领导新潮流，使西铁城长期称雄国际市场。

敢于和善于向王牌跨国大公司发出挑战，是日本国际化战略的基本出发点。当今世界上存在着一种产品以哪家公司的标准为标准的全球性“标准之战”，它既是推动技术进步和产品开发的重要手段，也是开展国际贸易的得力工具。日本公司在这一关键问题上富有进取精神，敢于挑战。日本公司投入巨额资金，对高清晰度电视进行了长达 20 年的研究，技术已趋成熟，这种电视将在下个世纪普及全球。有人认为，围绕高清晰度电视的制式标准之争，将决定在一个年产值 5000 亿美元的世界市场上鹿死谁手。日本公司一直希望全世界采用统一的高清晰度电视标准，即以日本标准为准，在这方面与欧美公司展开了激烈的争夺。

3. 避实就虚，灵活应变

英国战略学家利德尔·哈特曾指出，最漫长的迂回道路，常常又是达到目的的最短途径。

1984年4月，我正在北京中国人民大学读书。当时我们工业经济系请《人民中国》杂志社的日本专家村山罕先生，作了题为“中国古代思想和日本的企业家”的演讲。村山先生在讲述从中国古典中学习经营战略时，谈到的“迂直之计”给我以深刻的印象。他比喻说：“近距离的东西可以用手枪去打，手枪的弹道是直的；远距离的东西则可以用大炮，大炮的弹道是曲线。所以目标越远，越要绕点弯子才能达到。”“迂直之计看起来好象慢，实际上达到目标是快的。在《孙子兵法》上就有‘以迂为直’的说法。”

日本企业界对中国古典有着很深厚的研究，包括《孙子兵法》、《论语》、《莱根谭》等。东方文化的博大精深，从思维哲理上培养了日本人的战略思想方法，使之学会了间接打击和迂回包抄的原则，形成了可以随时权衡机会利弊的思路。在开拓国际市场的竞争中，日本公司不是直接与国外公司对抗，而是采取“避实就虚”的战略。去寻找一些薄弱环节，待取得成功之后，再向难以攻占的堡垒进攻。此战略手法在日本汽车公司夺取美国市场中，运用得格外得心应手，是“避实就虚”的成功范例。

为了在风云变幻、竞争激烈的国际竞争中长期保持优势，日本公司着眼于多品种、小批量，创造了灵活生产体系和灵活销售体系的柔性系统，开辟了占领国际市场的新途径。为此，东芝公司在1985年就提出了“按客户需要同时生产系列产品”的口号。日产汽车公司则推出了一种所谓“五任何”战略，于1989年安装“高技术智能车身装配体系”，使日产公司的任何人可以在任何时间、任何地点生产出任何批量和任何型号的日产牌汽车。丰田汽车公司也从80年代中期使用“灵活生产线”，在同一条生产线上更换一种车型只需花费1分钟。

4. 推行全球销售战略

日本式销售的最显著特征是把整个世界作为他们的潜在市场。日本厂商特别重视国际化经营和对外销售，千方百计扩大海外市场。这一着眼全球的作法，并不只限于日本的著名大公司，在中小厂商中也甚普遍。

日本的全球销售战略包括扩展世界市场的途径和开拓全球销售网两个主要方面，日本厂商在扩展世界市场的途径方面，有三个主要作法：

一是以国内市场为基地，集中全力开辟国内市场，然后以发展中国家为跳板，再进入欧美等发达国家。这是大多数日本厂商普遍采用的步骤；

二是立足于国内市场，重点出击美国等发达国家，待发展中国家需求增加后，再行进入。这种情况一般发生在计算机等高科技企业；

三是在少数情况下，先把其开发的新产品销往发达国家，然后是扩大内需，并向发展中国家转移。如1964年时，彩色电视机在美国已非常普及，而当时日本的需求量很小。日本彩电制造商就先为美国市场生产彩色电视机，约5年之后日本市场才出现这方面的需求。

虽然日本公司近几年放慢了占领世界市场的步伐，但是世界市场竞争仍有增无减。以南韩、新加坡、台湾、香港为代表的新兴工业国家和地区的崛起，给亚洲经济发展和国际市场竞争注入了活力，形成了一种“新的竞争”。国际著名市场学专家、美国学者菲利普·科特勒在与他人合著的《新的竞争》一书中，分析和总结了这种竞争模式，即日本厂商确立的占领世界市场的原

则，应引起我国企业的高度重视。这些原则包括下列九项：

- (1) 政府指导并资助工业的发展。
- (2) 公开而又巧妙地保护国内市场，对抗国外竞争，以来自国内市场的高利润为发展出口提供资金。
- (3) 拥有一支有知识、纪律严明、技术熟练的工人队伍，工资则低于西方工人。
- (4) 工人与管理部门关系融洽。
- (5) 取得低息贷款极为方便。
- (6) 所得资金利率低、偿还期长，企业有条件进行长期规划。
- (7) 着重发展中、高技术工业和西方的骨干工业，淘汰“夕阳”工业。
- (8) 坚持高产优质，绝不以降低质量换取劳动生产率的提高。
- (9) 精明的经营思想和为了在世界市场赢得战略产业的领导地位而制定的销售战略。

国际化战略成功的十二项要素

“国际化是我们在 21 世纪赖以生存的关键。”韩国三星集团董事长李建熙撰文指出，“进入 21 世纪，不实行国际化，我们就无法生存。世界将走向自由市场，韩国也不例外。到 1994 年，韩国将在几乎所有的领域开放市场，同时，它的工业基础将在很大程度上依赖于出口。当我说到国际化时，我的意思是国内市场的国际化和进军国外，其中包括那些工业国家和发展中国家。”

据台湾《天下》杂志对岛内 100 大集团调查显示，1995 年台湾前 100 大集团的营收增长率高达 25.6%。细分原因：在全球经济日趋自由化的形势之下，以外销型为主，而在国际市场的淬炼，是企业发展壮大的必经之路。《天下》杂志指出，急求生存发展的台湾大企业集团，已渐渐从过去“生产集中东南亚，市场主攻欧美日”的陈旧国际化模式中脱离，而转向直接在销售目标市场设立企业据点，打一场“跨出台湾才能赢的竞赛”。

实施全球性经营战略，在世界范围内推行经济成长，扩大市场，推进企业国际化经营，这是当今世界经济活动和企业管理的一大特征。随着我国对外开放和经济改革的深化以及与世界经济发展融合、接轨，将会有众多企业走向国际市场，参与世界经济竞争。

日本企业在实现国际化的过程中，体会到企业国际化所带来的许多优势，并概括为以下各点：

- (1) 企业跻身于国际市场，能够有效地利用和分配国内外资源，促进经营的稳定发展；
- (2) 国际化的企业，有可能多角化地收集和利用世界各地的经济情报；
- (3) 有利于多角化地扩大市场；
- (4) 有利于多方位地筹措资金并有效运用；
- (5) 可促进研究开发投资的高效应用；
- (6) 可促进新技术的转移和交流；
- (7) 可分散投资风险。

企业的国际化战略，要解决的就是企业如何走向世界的问题。以研究国

际企业经营战略而著名的日本学者上野明先生，提出了日本企业无国境战略获得成功必须具备的基本条件，值得我国企业借鉴。

国际化战略成功的 12 项要素是：

1. 确立无国境战略的经营蓝图。要制定企业长远战略目标，并调动企业各部门和全体员工通力合作。

2. 必须保持企业主导产品和生产技术的国际领先地位，而且通过不间断地研究开发，始终不丧失这种优势。这是开展国际化经营战略的核心和关键。

3. 采取周密措施，把国际领先的生产技术转移到海外工厂。

4. 在出色的国际销售战略基础上，着力进行全球性市场的开拓，以此促进海外生产的蓬勃发展。

5. 把日本式经营的长处运用于海外管理。这些长处包括尊重人的经营，全员参加的经营，基于长远观点的经营，以及非常出色的质量管理和降低成本的方法等。

6. 坚持各海外子公司经营当地化，以溶化于当地的经营为目标。具体他说，就是人员、资金、物料等综合当地化，以防止海外投资磨擦于未然。这是企业国际化战略获得成功特别重要的条件。

7. 按照企业经营目标，预先划清国内工厂和海外工厂的任务分工，建立起“在合适的地方生产合适的产品”的企业内国际分工体系，构筑国际化经营系统，做到即使推行国际化战略，国内工厂也不会产生空洞化。

8. 以攻势型战略和革新型决策为主导，始终追求国际化战略给企业自身带来的实效。

9. 要预先弄清随着国际化战略的推行可能激化的矛盾问题，并明确为了把这些问题防止于未然所必须采取的风险管理。

10. 强化国际性的信息收集能力和信息分析能力。

11. 提高对国际环境变化的适应能力，即对于国际经营环境的变化，能够迅速而准确地采取对策。

12. 强化国际经营能力。一是对海外子公司的当地人员，进行足够的培训教育，在当地生产出与在日本的工厂质量相同的产品。二是使海外工厂的生产效率和成本尽可能地接近日本的工厂。三是对当地的相关产业，耐心传授质量管理、成本降低等诀窍，以便确保获得尽可能便宜而又好的零部件和原材料。

08. 理性精神：企业文化战略

经济发展本身蕴藏着丰富的文化内涵。麦当劳、可口可乐和迪斯尼并称为美国文化的三大象征。

21 世纪的企业经济竞争，更多地归结为企业文化的竞争。具有 5000 年灿烂文明的中国，必然藉此深厚的文化底蕴，创造出更加光辉的经济奇观。

企业文化战略：增创新优势

美国施乐公司总裁大卫·科恩斯在一本专门制作的录像带中，向全体员工宣布了公司的主要经营方针、资本投资计划、优先考虑的环节和所面对的竞争威胁。他特别强调指出：“我向你们保证，本公司各层管理者都将倾听你们的想法，并力求按你们的意见和建议去做。”人是企业生产经营活动中最具活力、最有价值的资源要素。关心职工，调动员工的积极性和热情，是企业谋求长远发展的重要基点。全美管理最好的 100 家公司之一的摩儿诺曼公司曾列出了一张给予员工全勤的奖励表：

1 年：1 个金重手表。

2 年：1 部雅泰利电视游乐器或 1 套炊具或餐具。

3 年：1 套东芝个人立体声音响或 1 台手提电视机。

4 年：1 套食物处理机。

5 年：1 套尼康 35cm 照像机。

6 年：1 套 AM/FM 立体八音道、双扬声器卡式音响。

7 年：1 台 RCA19 寸彩色电视机。

8 年：1 台微波炉。

9 年：1 枚精心设计的戒指。

10 年：双周免费的夏威夷之旅。

15 年：公司负担全部费用，供员工及其眷属或亲友，到世界上任何地方旅行两周。

美国学者弗·舒斯特博士在对美国 1300 家主要公司的管理实践调查研究的基础上，成功地创造了一套促进广泛应用人力资源管理技术的系统框架——“A 战略”，即实施“企业文化”的改造，以促进革新，提高劳动生产率，赢得优势和成功。A 战略特别强调，以关心职工为指向的企业文化塑造，是提高生产效率和树立企业新形象的关键。

企业文化是 80 年代初期美国学者在对现代管理理论与实践的研究与探索中提出的一种新理论，并且被广泛接受，成为当前企业管理中最热门的一个课题。人们发现，在经营最成功的企业里，起着相当重要作用的并不是严格的规章制度、利润制度和效益指标，更不是计算机或任何一种管理工具、方法和手段，甚至也不是科学技术，而是企业文化。

企业文化的概念是美国《商业周刊》于 1980 年秋在一期以“公司文化”的封面题材的报道中首次提出的。这家周刊认为，企业文化主要指价值观，这种价值观“为公司的活动、意见和行动树立一种模样，……通过经理的实践逐步灌输给职工，并传至接班人。”按照国外学者的研究概括，企业文化由 5 个要素组成，即企业环境、价值观、企业中的英雄、仪式和文化网络。其中企业的价值观，也就是我们通常所说的企业精神，则是企业的核心。

所谓企业文化实质上是一种企业管理哲学观念，是指企业长期形成的共同理想、作风、价值观念和行为规范，具有本企业个性的信念和行为方式。企业文化是在民族文化和现代意识影响下形成的、具有企业特点的群体意识，以及由这个群体意识所产生的行为规范，它是整个社会文化系统的一个有机的组成部分。

企业文化是管理思想发展的新阶段，是商品经济发展到一定程度的必然产物，是社会化大生产和现代管理的客观要求。国外企业管理大体经历了经验管理阶段（也称传统管理阶段）、科学管理阶段和现代化管理阶段。强调人是决定性的因素，注重依靠人的积极性，发挥精神力量的激励作用，是现代化企业管理的重要内容和与以前企业管理不同的本质区别。许多企业纷纷创建企业文化，把建立具有本民族、本企业特点的企业文化作为自己企业的发展战略，予以高度重视并付诸实施。

从 80 年代中期开始，我国企业从长远发展、增强企业凝聚力、调动职工积极性和建设社会主义精神文明等战略考虑，积极引入并实施企业文化战略，形成了强大的精神推动力量，取得了很好的效果。

企业文化战略，就是依据企业总体战略要求，对企业文化的发展目标和方向，所制定的基本谋划与活动纲领，是企业文化建设在较长时期内应遵循的依据。企业文化战略是企业整体发展战略的一个重要组成部分，这也是本书为什么在谈论企业经营战略管理时，把文化问题专辟一章来介绍的一个缘由。

1. 企业文化战略的目标

美国学者劳伦斯·米勒先生在《美国精神》一书中曾写到：“企业的战略应服从于企业的目标”。作为企业软性战略的企业文化，其战略目标应归为：

- （1）创造一个能充分发挥企业职工积极性、创造性以及和谐的企业文化氛围。
- （2）培育职工的参与意识，调动广大职工的生产积极性和劳动热情。
- （3）社会主义企业文化战略的目标，可以集中概括为建设社会主义精神文明。

2. 企业文化战略的内容

企业文化战略的主要内容包括以下几点：

- （1）树立企业精神或重塑、调整与健全企业精神，包括根据企业经营战略的要求，确立新观念与新意识，调整价值观体系等。
- （2）确立全体职工科学文化和专业能力的培养目标。
- （3）提出企业外部社会形象应达到的水平。
- （4）拟定影响企业职工精神风貌的组织与制度等的调整方向与原则。
- （5）规划企业各类文化活动的规模、水平以及相应文化设施的建设，包括厂容厂貌的建设等。

3. 企业文化战略的作用

企业文化对企业的生存与发展往往起着一种潜移默化、无形的、多方面的巨大影响。

西门子公司在德国曾被称为“一个打破一切增长比例和法则的经济巨人”。该公司在 125 个国家和地区设有分支机构。拥有职工 30 多万人。为了使这个“庞然大物”形成一股强大的凝聚力，西门子公司采取两个重要手法

来加强企业文化建设。一是企业以最好的产品和服务来确立自己的优越地位，使职工一踏入公司就有一种荣誉感，想离开亦舍不得。二是尽可能使技术进步通过研究集体的共同努力而取得，使职工树立“集体成就感”，脱离公司就很可能一事无成。正是这种责任感，亲近感，更增强了企业的凝聚力。

企业文化战略的作用主要表现在如下几个方面：

(1) 企业文化战略是实现企业经营战略的重要保证。它通过打破传统观念，树立与新经营战略相适应的新观念，使职工能够了解和全面理解企业的战略目标和行动措施，由此产生强大的合力；通过价值观体系的调整，也可以形成强大的推动战略实施的精神动力；通过组织制度的调整，可提供战略实施的组织制度保证；通过科学文化技术培训，使职工能够胜任战略实施的职责；通过社会形象的改善和提高，可以增强企业在竞争中的地位，为战略顺利推进创造良好的外部环境等。

(2) 企业文化战略是企业求得生存和发展，增强凝聚力和活力的关键环节。企业的凝聚力与活力来自广大职工对共同事业的理解与追求，来自于共同的信念与价值观。而企业文化是企业长期经营活动中逐渐形成的，有着共同价值观、共同理想，并有共同行为准则、共同价值取向的经营观念。因此，制定和实施企业文化战略，可使企业上下团结一致，职工最大限度地发挥作用，实现自身价值。

(3) 企业文化战略是加强企业社会主义精神文明建设，开展政治思想教育和文化活动的依据。制定和实施企业文化战略，可以把精神文明建设与提高企业经济效益有机地统一起来，使意识形态方面的工作由短期行为走向长期规划。

4. 企业文化战略的制定与实施

制约企业文化战略的因素主要包括企业家素养、职工素质与企业内外文化环境等。企业家文化素养是企业文化战略的制高点，决定着它的方向和水平。职工文化素质是企业文化战略的立足点，决定着它的基础与可能实现的程度。而企业内外文化环境，则是企业文化战略的出发点，决定着它的实现速度与难度。因此，我们在制定企业文化战略时，应注重分析和研究职工文化素质和企业内外文化环境，以企业经营总体战略为依据，确立以培育独具特色企业精神为核心的战略目标，并通过观念变革来统一职工的思想认识，全面提高科学技术文化水平，并逐步推进，为最终实现经营战略奠定基础。

在企业文化战略的具体实施中，要把重点放在唤起全体职工的主体意识，创建企业精神，进而塑造良好的企业形象和树立符合本企业文化特色的典型人物等方面。主要包括：

一是继承和发扬我国企业民主管理的传统，处理好厂长经理同职工的关系。

二是注意发挥群众性组织和非正式团体的作用，多渠道、多层次、多方位地调动职工的积极性，主动性和创造性。

三是开展丰富多彩、富有新意、别具特色的群众性文化活动，寓教于乐。

企业请神：现代企业文化的核心和灵魂

日立制作所创始人小平治平早期曾提出著名的“三大精神”——和、诚、开拓。“和”者，即全体职工团结一致，精诚合作；“诚”者，即向用户提

供可以依赖的产品和服务；而“开拓”者，则是永远向未知领域挑战。“三大精神”使日立制作所从一家小工厂发展成为闻名世界的大公司。

企业精神是一种看不到却感觉得到的“经营资源”，它在无形中提高了企业的素质，成为企业在市场竞争中取胜的重要力量。

企业精神是指企业在长期的生产经营活动实践中逐步形成，并为全体职工所认同的理想、价值观和基本信念。现代企业精神是企业文化的核心和关键，也是企业文化的高级层次。企业精神作为特定企业文化，既具有本企业特性，也体现了企业的行业特征和企业生产技术、经营管理、职工素质等方面的特点。

一般他说，企业精神包含三个方面的内容：

(1) 对社会、国家、民族作出贡献的理想追求。如有“经营之神”之美誉的日本松下电器公司的松下幸之助，就十分强调“企业对社会的责任和义务”。创建企业的宗旨也就是推动社会的繁荣和人类的进步。

(2) 企业的价值观。这也是企业精神的内核。企业的价值观是指导企业行为的思想观念，是企业经营活动的宗旨。如顾客至上、顾客是上帝、争创世界第一等。

(3) 企业群体的信念。即把职工个人利益和企业兴衰发展融为一体，激发职工为企业尽职尽责、尽力尽为的群体意识。如“命运共同体”、“和为贵”等等。

企业精神的具体内容很多。在经济发达国家中，几乎所有的大企业都根据其自身所处的环境和战略目标的不同，形成各自独特的企业精神。企业领导总是从企业发展需要出发，提出不同的“精神”来统一职工思想和行动，并在实践中贯彻和体现。

韩国高丽大学经营研究生院院长金东基曾撰文谈到，国际化时代的企业文化是基于“经营哲学”，而经营哲学是包括价值观、伦理和责任的综合。他认为，一个完整的企业文化的价值观包括：

(1) 所有企业的价值观应该是，让股东、经营管理人员、职工和顾客都得到利益。

(2) 应该同样重视个人的成果和集体的成果。两者应该均衡重视，不能为了一种成果而牺牲另一种成果。

(3) 再好的个人目标和组织目标，如果不能得到有关部门和人员的支持和合作，也是难以实现的。只有事先通过充分的互相协商和协调，目标才能实现。

(4) 经营管理人员共有的三项价值观，即“严守交货期、降低成本、保证质量”，是在任何情况下也不能妥协的。如果不能实现这三项，而需要决定其优先顺序的话，第一是严守交货期，第二是保证质量，第三是降低成本。“令人放心的交货期和可靠的质量”是现在新的非价格竞争力量，其重要性日益增大。

(5) 顾客的意见不一定总是正确的。但是，正确的比不正确的多得多。因此，企业应该正确地对待顾客。顾客对企业来说是生命线。

(6) 自发的诚实是最重要的人的价值之一。诚实是使个人和公司联系的纽带。

我国企业在几十年的长期实践中，也形成了具有中国特色的社会主义企业精神，并随着企业的进一步发展而不断深化。目前，我国企业为数众多，

千差万别，但其企业精神大致有以下几种类型：

(1) 追求型。如解放汽车集团“争第一，创新业”的“一汽精神”，成为推动企业生产经营管理、产品换型、企业技术改造等各项工作的强大的精神推动力，反映了全体职工对事业的强烈追求。

(2) 目标型。如沈阳标准件厂树立的“是旗必夺、是弊必改、是才必举、是堵必疏、是福必造”5种精神，激励着职工为振兴企业而努力奋斗。

(3) 竞争型。如争贡献、争上游、争第一，立足全国，面向亚洲，走向世界等。

(4) 激励型。如鞍山钢铁公司将50年代“孟泰精神”不断丰富、发展和升华，形成鞍钢独特的“创新、求实、拼争、奉献”的企业精神。

(5) 传统型。既体现中华民族、中国工人阶级的优良传统和作风，又融入了现代市场经济竞争的求胜追求等。

企业家是企业的主要领导者，企业家的精神风貌对于企业的兴衰成败和企业文化的塑造，起着决定性的作用，对企业职工群众的精神面貌有极其深远的影响。因此，企业领导者在制定和实施企业文化战略时，一定要首先从自身做起，发扬企业家精神，带领全体员工一起为实现公司的战略目标而率先垂范，开拓进取。这是企业精神对企业家的要求。

日本培育企业的“家庭”气氛

大凡日本成功的企业，无不倾全力培养优秀的人才。日本三洋电机已故社长井植薰更是将这一点重视到无以复加的地步。有人曾问他：“你们公司生产些什么产品？”他不假思索地回答：“本公司也生产电器产品。”他的这一回答，暗示了三洋电机成功的全部奥秘：除了电器生产外，主要是“造人”。

井植薰始终把“造人”看成是比造产品更为重要的事情，把“造人”置于企业立足于剧烈竞争的市场的的第一要素。在他担任三洋公司领导职务的全部时间里，他为“造人”花去了至少一半以上的工作时间和精力。

是的，企业管理的核心就是人的管理。而通过改善企业内部环境，培育企业具备“和睦家庭”的气氛，构建具有自身特点的企业文化，正是强化管理，调动人的积极性的一个良好的渠道。

日本山田机械工业公司在日本的机器制造业中是名副其实的中小企业，但是它生产的各类捆包机在日本国内市场的占有率在60%以上，产品外销到美、英、法、泰、香港和台湾等45个国家和地区。这家公司成功的秘诀主要在于，公司管理人员对职工平等相待，鼓励每个成员对公司的事业充分发表看法，尤其重视技术人员的意见和主张，保持人与人之间的和谐关系，充分发挥全体技术人员和工人的智慧和能量，这就是山田公司能够牢牢吸引住人才的根本原因。

日本企业文化是具有日本民族特色，强调团队意识、家庭精神的企业文化。它是受日本武士阶层强烈民族意识的深远影响，依靠传统的风土观念，在长期经营实践中建立起来的独特的思想观念和行为习惯。日本企业十分看重群体观念，倡导个体对群体的归属，强调群体的和谐统一的价值观。以此为基础，建立了以民族主义、家长式、反个人主义为特色的企业文化，并以“社风”、“社训”、“社魂”、“组织风土”、“经营原则”、“企业使命感”等形式表现出来。

同其他国家相比，日本的企业文化具有如下一些主要特点：

1. 现代文化与日本传统文化相结合。日本企业文化既吸收了欧美国家先进的思想和体制，具有现代文化最新发展的色彩，又在批判和抛弃封建糟粕的基础上，保留其有价值的传统民族文化思想，集中体现为组织上的集团意识和思想上的“和”、“忍”、“信”等观念。

2. 企业家族化。基于东方文化的影响，日本企业十分重视和强调发扬其大家庭观念，努力营造一种企业经理、管理人员和全体职工的亲属式的团结感。在企业决策中采取集体决策的方式，广泛征求各级管理人员的意见，发挥非正式群体的参与作用，以保持群体的亲切感。

3. 重视培养职工对企业的忠诚。日本职员一向以忠于本公司的事业而著称。企业除了对职工进行技术和业务能力培训外，还十分重视对职工精神上的培养。树立荣辱与共，个人发展与企业兴衰息息相关的集体主义精神，使职工把忠于企业作为自身行为的基本准则。这种终身雇佣制形成了日本企业文化的一个重要特征。

但是，日本旧的企业文化已面临新竞争形势的挑战。随着企业竞争的加剧，就业机会的多样化和年轻人自我意识的增强，生老于斯的观念已经开始淡化，人才流动已成为必然的趋势。正如日本经济界人士预言：“在一家公司干一辈子的时代即将结束。”这种挑战，既给企业注入了活力，也带来了巨大的压力。一些企业为了不使有能力的雇员外流，不断地提高工资，从而使工资成本不断膨胀。

4. 加强企业内部的凝聚力。采用各种制度，以加强职工的群体观念。比如在用工制度方面实行终身雇佣制，注重员工的品质，忠诚和长期为公司做贡献的愿望，以实现企业群体长期稳定的发展。在分配制度方面则采取年功序列制，以工龄长短作为衡量职工对企业贡献大小的重要标志，力求使职工的需要在企业内得到满足，增强职工对企业的归属感，增强群体的内聚力。

日本本田技研公司的企业精髓就是“创新经营”和“全球观点”。公司几位领导始终以这一精神指导企业发展，从而使本田汽车最先打入号称“汽车王国”的美国市场。这种企业文化就是由被世人称为“技术本田”的本田宗一郎先生创建的。本田宗一郎认为，一个经营者除了要把企业经营好外，还需更加注意的是如何让一起工作的伙伴乐在其中。他常对年轻人说：“各位千万不要为了公司牺牲什么，你们应该是为了享受生活而来到这里工作的。让我们好好思考，一起来创造一个愉快的工作环境。”

5. 充分发挥群体优势，树立企业良好的外部形象。日本企业积极鼓励职工参与企业之间的竞争，提倡一致对外。因而在其企业内部既有竞争又有合作，共同为企业发展出谋划策，拼搏实干。

日本企业文化不是一朝一夕形成的，而是经过长期发展实践，不断完善和充实的。为创建面向 21 世纪的企业文化，日本企业正在以“精神革新”为主轴，从变革组织风土、改善企业形象、提高服务水平和质量等方面进行革新的尝试，以期进一步增强企业的活力，增强国际市场的竞争能力。

美国精神的体现

美国挪威后裔唐拉德·希尔顿，创建了誉满全球的“旅店帝国”，使来往于国际通都大邑之间的政府首脑、工商巨头，无不以光顾这类一流水准的

大饭店为幸事。而希尔顿在经营希尔顿旅馆时的一个重要原则就是引进“团队精神”。希尔顿深知经营旅店同战斗相似，单就某个人的力量不能管理经营好。要想在竞争对手众多的环境中生存下去，旅店上下必须团结一致，才能在竞争中立于不败之地。希尔顿经营旅店的“团队精神”就是荣誉感加奖励，使店员具有与企业共存亡的主人翁意识。希尔顿十分推崇自己所提倡的“团队精神”，成为他创建“旅店帝国”的重要法宝。他曾这样说过：“我可能是最幸运的人，因为我拥有了毕生合作愉快的伙伴和雇员。”

希尔顿的“团队精神”是美国众多成功企业形成的具有美国特色的企业文化的一个缩影。

美国是一个只有 200 多年历史的多民族国家，文化流派甚多，十分复杂，其主要源头则是基督教文化，这种社会文化背景决定了美国企业文化的最大特点是提倡自由贸易、自由经营，鼓励个人凭借聪明才智和勤奋工作致富。同时，蓬勃兴起的各种学派的管理理论，也对美国企业文化的形成和发展产生了重大影响。

美国企业文化大体经历了美日比较管理学热潮，创建具有美国特色和自身优势的公司文化，以及企业组织文化三个阶段。从总体上讲，美国企业文化具有以下主要特点：

(1) 强烈的竞争意识。鼓励发明创造，制定高水平、高标准的工作规范、生产计划和经营战略，强调个人竞争。

(2) 强烈的个人奋斗意识和进取精神。这是美国企业文化的基本价值观。美国人认为，凭个人业绩和个人能力去工作、奋斗，是培养和造就企业优秀人才的最好方法。由此也使资本主义私有制所倡导的个人至上、个人奋斗的个人主义，在企业文化中得到充分展现。

(3) 强烈的自我驾驭生活的意识。强调个人决策，领导者身体力行，坚持公司的价值观和哲学信念。

(4) 明显的雇佣观念。由于个人有权选择自己的生活道路，使美国企业人员流动高达 30%，形成企业管理中的短期雇佣和对员工迅速评估及升级的特点。

(5) 人际关系淡漠。由于不干涉个人私事，企业和职工之间、职工和职工之间的关系成为单纯的工作关系，造成美国企业文化中人际关系淡漠，形成过份重视利润、市场占有率和技术革新等实际价值的特点。

20 世纪 80 年代以来，美国进行了一场寻求适应新经济竞争的企业价值准则，重塑和发展美国企业文化的实践运动，探索和促进企业文化对企业生产率、企业市场地位以及企业经济效益等各方面的影响作用。

1985 年，劳伦斯·米勒出版了研究美国企业文化的专著《美国精神》(American Spirit)，成为 80 年代美国最畅销的管理学著作之一，在美国管理学界和企业界引起了极大的反响。作者在此书中提出的“目标、合意、卓越、统一、行为、经验、亲近、正直”八大基本原则，被认为是未来美国企业文化的基石。他在书中指出：“一个公司要在竞争中获胜，必须要有适应竞争的文化，雇员和股东必须共同制定出完善的企业文化。”并列举出“首要价值”(即八大基本原则)来确立现有的和理想中的企业文化：

1. 目标明确/缺乏目标

——雇员是否明确公司的目标？他们是否认为这个目标对整个社会有价值？

- 经理的决策是否体现公司的目标？是否是权宜之计？
- 2. 一致意见/命令式决策
 - 经理决策的特点，是命令式、商量式，还是通过一致意见的方式？
 - 公司的重大决策是否建立在一致意见的基础上？
 - 经理是否有能力来实行集体决策？
- 3. 卓越观点/满足观点
 - 经理和雇员是否不断地进行自我教育和自我完善？
 - 每个人是否明白自己的职责？——公司是否鼓励创新？
 - 经理是否对现状感到不满？
- 4. 利益一致/利益分明
 - 部门内各层人员是否共享成果？
 - 经理是否认为雇员能为决策提供帮助？
 - 晋级和奖励是否是以能力为基础，还是以地位为基础？
 - 部门里的雇员是否认为自己的努力有助于实现整个公司的目标？
- 5. 奖励的依据：工作成绩/权力、任期
 - 激发动力的最大奖励是凭工作成绩还是凭工作年限的长短？
 - 各个层次是否有奖励制度？
 - 工作成绩与晋升是否有关？
- 6. 凭经验/凭数据
 - 经理和雇员是否知道自己的工作成绩？是否有成绩表？
 - 是否用统计方法来分析数据？
 - 出现问题时，大家是否靠分析数据来解决问题？
 - 工作成绩是否公布于众？
- 7. 亲密关怀/可有可无的关心
 - 公司的政策是否体现对雇员的关怀？
 - 雇员的利益是否是公司的主要利益？
 - 雇员是否觉得他的上级关心他的生活，考虑他的需要？
 - 经理是否奖励优良成绩，处罚不良行为？
- 8. 正直原则/权宜之计
 - 公司的决策是否考虑雇员和顾客的长远利益？
 - 公司是否不断地把决策的目的和动力相联系？
 - 经理是否给雇员提供充足的、诚实的反馈？雇员在给上司提出直率的意见时是否感到为难？

服务：IBM 企业文化的卓越追求

IBM 的成功是奠基于三大“基石”：

1. 尊重个人。关心组织内每一个人的尊严和权力——不只是方便的时候。
2. 顾客服务，给全球任何公司以最佳的服务——不是偶然为之，而是永远这么做。
3. 卓越。坚信所有的工作和计划皆必须以卓越的方式执行和完成。

“IBM 就是服务！”这是美国 IBM 公司一句响彻全球的口号，是 IBM 成功的三大基石之一，是 IBM 企业文化精髓之所在。

IBM 公司的服务体现于诚、信、情、礼之中，形成了一整套 IBM 企业文化。它向人们清楚地证明：服务对企业形象的塑造是多么地重要。优质服务早已被视为企业最佳管理法的一把利刃，是企业信誉的关键因素及可靠保证。IBM 以高品质的服务精神，充实了自身企业文化的内涵。旗帜鲜明的企业文化，广泛渗透到企业的研究开发、生产制造、市场销售乃至财务会计、员工培训等各个领域之中。

IBM 的总裁托马斯·沃森在《企业与信念》一书中谈到有助于公司经营成长的理念时，对服务作了如下一番剖析：“随着时间的推移，良好的服务几乎已经成为 IBM 的象征……多年以前，我们登了一则广告，用一目了然的粗笔字体写着：‘IBM 就是最佳服务的象征！’我始终认为这是我们有史以来最佳的广告，因为它们清楚地表达出 IBM 真正的经营理念——我们要提供世界上最好的服务。和 IBM 所签的契约中，不只是机器出租，更包括所有的服务项目。”

正是遵循着这个原则，IBM 从顾客或用户的要求出发，在推销产品的同时，帮助用户安装调试，排除故障，定期检修，培养技术人员，及时解答他们提出的各种技术问题，提供产品说明书和维修保养的技术资料，听取使用产品后的评价和意见等。通过多种多样的全面服务，使顾客或用户达到百分之百的满意，从而建立起企业有口皆碑的信誉，营造出独特的 IBM 企业文化。

IBM 的服务品质无可挑剔。为此，IBM 专门选用表现优异的业务人员担任为期三年的业务主管。在这整整三年中，他们承担的工作只有一项，就是对顾客的抱怨或疑难，务必在 24 小时内予以解决。

IBM 的服务品质特别表现在其“集中服务”上。有一次 IBM 的一间客户公司发生问题，他们在事发几小时之内就立即赶到。在请来的八位专家中，有四位来自欧洲，一位来自加拿大，还有一位则是从拉丁美洲赶来的。

为了保持与顾客的经常性联系，IBM 每月定期评估顾客的满意程度。其评估结果对员工及资深主管的报酬多少和职位升降，具有相当大的决定性。并且，每隔 90 天，他们还要作一次员工服务态度调查。此外，IBM 总部的高级主管，也要按公司规定经常拜访客户。

IBM 认为，一个人如果不了解客户的需求和想法，就根本不可能制定出一个受客户欢迎的政策。

IBM 服务宗旨是“人人参与销售”，“人人参与服务”。除了一线销售人员和维修人员外，公司内部的接待人员、秘书、财务人员以及生产岗位上的工人、工程师等，都被要求时时事事把顾客利益，把为用户服务放在第一位。

曾在 IBM 任职 34 年，担任了 10 年主管行销的公司副总裁的巴克·罗杰斯特先生，特别指出了 IBM 提供服务的金科玉律。他说：“IBM 不销售任何产品，它销售的是解决问题的方案。”“IBM 对客户提出的每一项提案计划，都必须符合顾客成本效益的要求。”罗杰斯特要求每一位业务人员“为顾客服务时，就要像拿他的薪水似地为他做事。”他特别强调：售后服务才是真正关键所在。

IBM 为了替用户排忧解难，还坚持做到深入了解用户的问题和需要，组织各方面的专家为用户提供咨询，最后拿出一个令用户满意的解决方案。

IBM 反对以各种方式向用户提供过分昂贵或不适合用户用途的产品。即使用户提出要购买某些产品，但 IBM 经调查确认这些产品不适合用户的需求，它也会冒着丧失生意的危险向用户提出建议，劝其购买更适合的产品。

IBM 认为，只有这样才能保证公司上下真正为用户着想，才能保证与用户保持最良好的关系，从而提高公司的声誉，促进产品的销售。

IBM 还提出了“增值销售”的概念。所谓增值销售，就是在产品售出后为用户提供专家咨询，不断改进产品性能，为用户提供最新的科技成果和情报资料，不断开拓售出产品的应用范围等。

IBM 宣称，他们每接受一位用户（不论生意大小），就要为这个用户提供高品质的服务，使用户从中受益。

大多数人似乎都有一种错觉，认为 IBM 是世界上技术最先进的机器。其实这只是 IBM 企业文化带来的光环效应。公正坦诚他说，IBM 在技术上仅是跟得上时代发展而已。专家们一致认为：至少在过去 10 年里，IBM 并非工业技术方面的领导者。

IBM 的成功全靠它那无懈可击的服务策略，以及由此凝结成强大的向心力、凝聚力、责任感和使命感。

IBM 对于业务人员的密集培训以及各种培训，也是围绕企业文化而展开的。基本业务训练长达 15 个月，其中 70% 的时间用于在各分支机构接受实务训练，30% 的时间则花在教室里上课。此外，还有定期举行的各种高级训练课程。每年有 1000 人以上参加的所谓“总经理班”的训练课程，由 8 位哈佛大学教授与 6 位 IBM 教授负责指导，主要目的竟是“教他们如何洞悉可能买电脑的总经理的想法”。还有“财务主管班”，也是与哈佛大学合办，每年大约有 1000 人接受训练，主要是学习各公司负责采购的财务主管的想法。IBM 严格规定：不管年资地位多高，公司每年每人都必须接受 15 天的在职训练。

当然，IBM 这种对于服务品质的狂热追求，也有其冷酷、不近人情的一面。但是，正是这种无情而特殊的制度，把 IBM 的企业文化推向了登峰造极的境界。

IBM 的巨大成功来源于其对企业文化的卓越追求。

IBM 要求他的所有成员，无论做什么事情，都要有杰出的表现，一切工作都要以卓越的方式完成。托马斯·沃森下面的一段话，是对 IBM 企业文化的最好注解。他说：

“我认为一个公司的成败，在于它如何有效运用组织成员的能力和才智，如何帮助大家找到共同的目标，以及如何透过代代相传的改变而保持共同的目标与方向。信念发现，能屹立数年的大组织，并非得力于组织形式及行政技巧，而在于信念的力量，以及信念对于组织成员的吸引力。因此，我们的理念是：任何公司想要生存、成功，首先就必须拥有一套完整的信念，作为一切政策和行动的最高准则。其次，必须遵守那些信念。处在千变万化的世界里，要迎接挑战，就必须准备自我求变，而唯一不变的就是信念。换句话说，企业的成功，主要是跟它的基本哲学、精神和驱策动机有关。信念的重要性远远超过技术，资源、结构、创新以及时效。”

托马斯先生在这里反复强调的信念问题，就是我们所说的企业文化。许多杰出的公司，正是以此不变的企业文化，来适应市场经济的千变万化，从

成功走向新的成功。

09. 不战而胜：企业形象战略孙子曰：不战而屈人之兵，善之善者也。

孙子曰：“不战而屈人之兵，善之善者也。”

良好的企业形象是一种比产品、市场和技术更为重要的战略资源，是企业无形财富和有价值资产。企业保持并展示自己与众不同的独特个性和形象，就能不断提高其知名度和美誉度，从而超越自我。

企业形象：市场竞争软性化

在竞争日益激烈的现代市场经济中，顾客的选择也日益多样化，而促使其作出决定的，则很大程度上取决于产品形象和企业形象。因此，树立良好的企业形象，既是推进企业经营战略的有力手段和实现战略目标的重要保证，也是企业整体战略更高层次的战略举措，这正在为我国众多企业所认识。

一个企业、一个组织的形象如何，对于提高在市场上的竞争力变得十分重要。美国时兴一种“形象设计公司”，生意十分兴隆，一批“形象专家”也应运而生。光顾这些形象公司的，有各行各业的小姐们、先生们，不少企业和企业家也求助于形象公司设计形象。在国际商战中，企业与企业之间的“形象战”也是打得热火朝天，成为企业竞争的重要表现形式。

我国企业走过了从公关到形象的过程。但是，无论公关还是形象，归结起来就是塑造企业自身形象，争取公众支持。目前流行的 CI 战略不过是“包装”企业形象的一种手段和技巧而已。

1984 年，伴随着中国体育界“冲出亚洲，走向世界”的强烈呼声，我国政府向世人宣布，中国将派出一个庞大的体育代表团赴美国洛杉矶参加第 23 届奥运会。这是新中国成立以来，第一次派代表团参加奥运会，不但在世界体坛引起轰动，更引起了国人瞩目和世人关注。

刚刚成长起来的广东健力宝公司的决策者，紧紧抓住这个借奥运会提高“健力宝”饮料和公司知名度、美誉度的绝好时机，以“初生牛犊不畏虎”的勇气和惊人的胆略，毅然斥巨资全力支持中国奥运代表团。使“健力宝”成为中国奥运代表团的专用饮料。

中国的体育精英们不负众望，在第 23 届奥运会上一鸣惊人，连夺 15 枚金牌。世界体坛为之震动，国人更是欢呼雀跃。于是，中国运动员成了记者们追踪采访的热点，就连运动员喝“健力宝”的电视镜头也通过卫星传播到了世界各地。细心的日本记者更是惊呼：“中国人带来了‘东方魔水’。”日本记者的这一发现极具商业价值，被誉为“东方魔水”的“健力宝”饮料以此震撼了世界饮料界，引起了外国商业机构的关注，奠定了与可口可乐、百事可乐等世界驰名饮料相抗衡的基础。

“健力宝”的赞助获得了难以估量的回报，并一如既往支持中国的体育事业，使企业发展进入了良性循环。1988 年第 24 届奥运会，中国体育健儿征战汉城，“健力宝”人亲自赴京壮行，并向金牌得主赠奖价值万元的 24K “健力宝”金罐。1992 年巴塞罗那第 25 届奥运会，“健力宝”集团将其出口的李宁牌高级运动服作为中国运动员领奖的专用礼服，使中国运动员第一次穿国产运动服站在奥运领奖台上。其意义和反响，并不亚于当年的“健力宝”伴随着中国奥运代表团出征洛杉矶。1996 年第 26 届奥运会，“健力宝”又伴随中国体育代表团走向美国的亚特兰大。

精明的“健力宝”人，正是凭着大智大勇的谋略，抓住最佳时机，瞄准最佳角度，一而再，再而三，在赞助体育活动、振兴体育事业和发扬民族精神的同时，向世界展示了改革开放后中国企业充满勃勃生机的风采，也树立了企业和产品的良好形象。

所谓企业形象，就是消费者、社会大众、企业内部职工以及与企业相关的部门和单位，对企业、企业行为和企业各种活动成果，所给予的整体评价与一般认定。简单地说，企业形象就是指企业的各层关系者对企业所形成的整体印象。

按照划分标准不同，可以将企业形象分为基本形象与辅助形象，外部形象与内部形象，表层形象与深层形象，实质形象与虚质形象等。企业形象主要包含了这样一些要素，如外表形象、实力形象、产品形象、营销形象、服务形象、企业领导形象、企业员工形象以及文化形象、社会形象等。

良好的企业形象，是一种比产品、市场、技术更为重要的战略资源，是企业的元形财富、无价之宝。现代市场经济竞争的软性化，突出地表现在企业形象上。一个企业如果能以良好的形象出现在社会公众面前，就会不断地提高自己的知名度和美誉度，就会给公众一种美好的、亲切的印象，一种“靠得住”的感觉，大大提高企业的竞争能力以及公众对企业的依赖和认同程度。

良好的企业形象可以带给企业一系列的好处：

1. 提高企业和社会上的地位。良好的企业形象可以赢得政府及主管部门、新闻媒介和社会大众的理解、信赖和支持，从而大大优化企业的宏观生存环境。

2. 赢得广大顾客、消费者的信赖。企业的良好形象一旦树立，本身就会产生扩散和延续两大功能，良好的企业形象是市场无形的“通行证”和最佳“广告”，并且长时间地影响顾客的消费心理和消费行为，从而保证企业销售渠道的畅通，使企业顺利地开拓新的市场。

3. 以强大的吸引力产生“洼地效应”。良好的企业形象本身就是一种财富、信誉的象征，可以在同行业中起到牵头、示范的作用，可以比其他企业更便利地获得资金、人才等资源，产生一种“洼地效应”，对促进企业成长十分有益。

4. 形成强大的凝聚力。良好的企业形象可以使职工有一种荣誉感、自豪感，树立与企业同呼吸、共命运的主人翁意识，奋力拼搏，开拓进取。

另外，良好的企业形象更作为一种元形资产，增强了企业竞争实力。美国一家公司被荷兰飞利浦公司兼并时，报明现有资产总值为 130 亿美元。实际清点接收，却发现这家公司的有形资产，如厂房、设备、原材料等不过约合 16 亿美元，而另外占总资产近 87% 的 110 多亿美元的资产，则由商标、营销渠道及企业信誉、形象等构成。无形资产在国外企业的资产总额中往往占到 70% 以上。而且一个企业无形资产愈丰厚，愈被视为有发展潜力的企业。这正是黄金有价，形象亦有价。

正因为良好的企业形象对企业生存与发展有着举足轻重的作用，我们必须以富有远见、高人一筹的战略家的大手笔，描绘出企业形象的新篇章。在企业形象策划上，力求抓住全局，把握未来，求变创新。要把企业放到当前国际、国内的政治、经济、科技、文化等大环境中去，找出影响企业生存发

展的各种因素，进而运用系统分析和结构理论，明确企业的主攻方向，并在此基础上设计企业形象，体现出整体优势。同时，要树立长远观点，对涉及企业发展的“未来事件”或“现在事件的未来后果”作出正确的预测和判断，在变幻莫测的市场竞争中，审时度势，快速反应，努力创新，使企业形象不断升华，推进公司迅速发展。

CI：赢家战略

当中国的企业真正面向市场、面向世界的时候，企业家们发现，他们需要引进的，不仅仅是国外的先进设备、先进技术，还有更为重要的现代化管理手段、经营战略等。

60年代以来风行欧美和日本的CI战略，以差异化为特征来树立企业形象，赢得竞争优势，而成为近年来我国企业界、知识界的热门话题。

IBM是美国各大企业中最早导入CI的公司。

IBM于1955年在美国各大企业中率先导入CI，开创了CI设计的先河，并获得巨大的收益。IBM的总裁小沃森认为，老式的风格实在无法体现制造时代尖端技术产品的企业性格。随着时代的发展，电子计算机的未来市场将是一个无限广阔又富有挑战性的竞争世界，IBM能够取得今天的辉煌成绩，应归功于我们一切创业者的开拓精神和创造精神。因此，为了使电子计算机造福于人类，为了使IBM公司不断地跻身于世界性大企业先列，我认为迅速在世界电子计算机行业中，树立一个响当当的IBM新形象，是非常必要又十分紧迫的发展战略。

于是，IBM决定：“通过一切设计来传达公司的优点和特色，并使公司的设计应用统一化。”他们首先构筑了一个设计系统，再研究如何传达企业形象。也正是由此开始，通过设计系统来塑造企业形象的经营技法，被称作CI设计。IBM公司的全称是“INTERNATIONAL BUSINESS MA—CHINES”，这样长的名称不但难以记忆，而且不易读写，因而在形象宣传方面存在着障碍。他们将公司名称浓缩为“IBM”，创造出富有美感的八线条纹的标准字造型，并选用蓝色为标准色。这个公司标志体现了IBM富有独特个性的开拓精神和创造精神的理性内涵，成为在消费者心目中留下具有强烈视觉冲击力的形象印记。直到今日，人们仍然时常将IBM称作“蓝色巨人”，而小沃森把树立企业形象融汇于生产经营的远见卓识，则对美国企业界由单纯的生产经营方式，向现代观念的科学管理方法的转变，产生了极大的推动作用。

CI是在激烈的市场竞争中发展起来的。第二次世界大战后，随着国际经济复苏，工商业迅速发展，产品趋于同质化，企业经营者开始强调自己与竞争对手之间的差异。

CI战略的实质就是展示企业的个性，把企业塑造成一个不可重复的社会有机体。它通过企业名称、标准字、标准色、标志、商标、门面装潢、产品包装、公司用品和广告宣传等一系列视觉和听觉传达媒体设计上的统一，使企业在社会大众的心目中获得强烈、鲜明的印象，并以此提高企业的知名度和美誉度，树立企业的良好形象。

CI发源于50年代的欧美，60年代未进入日本，70年代到80年代逐渐形成世界潮流。80年代中期开始导入我国。当CI最初出现在我国时，只是作为美术教材引进且仅在部分高等美术院校使用。几年以后，CI的影响才扩

展到广告、设计界，并为工商业所接受和运用。

据纽约一家企业信息传播顾问机构的调查表明，美国排名《幸福》杂志的 1300 家公司中，约有 20% 的企业在 1980 年—1982 年间进行了 CI 设计，有 19% 的企业在 1975 年—1980 年间进行了 CI 设计，另有 27% 的企业早在 1970—1974 年间就进行了 CI 设计。因此而提高市场效率的占 55%，提高在金融界知名度的占 37%，改善企业形象的占 80%。据国际广告协会的资料，企业实施被称作“赢”的战略的 CI 战略，在形象塑造上投入 1 美元，便可有 227 美元的收益。

美国推行的 CI，最大的特点是强调审美，即视觉性。这是与美国传播媒介的广泛和工业设计的发达分不开的。进入 90 年代后，面对日本企业的挑战，为迎接 21 世纪的到来，美国企业界开始注意到企业文化在经营中的重要地位，兴起了“企业重整”的新思潮，将企业的组织、行为、运行方式进行设计重组。

日本是一个善于汲取他人优点的民族，并能将外来文化与本国文化创造性地结合起来。日本在紧随美国潮流、推行 CI 战略时，便创造性地发展了以文化为特性的日本型 CI 理论。日本型 CI 理论不像美国那样大多停留在标志、标准字及相关设计系统上，而是深入到企业经营的价值观念深处，落实到企业的差别化上。在销售企业产品的同时，推销企业形象，让社会强烈地感受到日本的企业精神和独特的产品风格。

日本朝日啤酒公司在 80 年代导入 CI 时，就进行了企业文化的挖掘与再造。当时，朝日啤酒新产品开发失败，市场占有率惨跌，公司经营陷入危机。新上任的村井勉田社长决心以 CI 运动重塑企业形象，先是挖掘了“消费者导向，尊重人性”的新的经营理念，并随着新标识制定、新味道与新品牌啤酒的开发，又在人事、财务、营销等领域作出新的变革。企业以 CI 导入为突破口的全方位改造，使得朝日啤酒重现生机。日本 PAOS 株式会社创办人中西元男认为：“简单地说，为企业改头换面，换血强身，就是 CI。”

在 1984 年，日本通产省以零售商为对象进行有关调查的结果表明：对强化 CI 非常重视的企业占 36.1%；和其他公司同样重视的占 59.9%；而完全不关心的只有 3.9%。

现代市场竞争已经由单纯的质量和价格竞争，逐步转化为形象竞争。这是社会经济高度发展成熟的一个特征。因此，企业越是保持并且展示自己与众不同的独特个性和形象，就越能获得成功。而 CI 战略就是这样一种帮助企业树立良好形象和提高竞争力，关系到企业生存与发展的“赢”的战略。

麦当劳：形象推销的典范

汉堡包，炸薯条……美国麦当劳的产品，在中国人眼里看起来无非是面包夹牛肉、油炸马铃薯罢了。然而，麦当劳却在世界各地拥有 12400 多家连锁店，简直让人不可思议！而更令人大惑不解的是，1992 年 4 月 23 日北京麦当劳分店开业当天，竟有 13000 多人蜂涌而入……

作为世界最大的外食产业、食品服务产业，以黄色 M 字母为标志的“快餐帝国”麦当劳认为，一家企业要将自身形象迅速推向市场，铭刻在消费者的记忆中，必须具备完美的外表与高雅的内质。企业形象犹如人的形象，是外表与内质的有机统一。麦当劳全面实施 CI 战略，成为推销企业形象的典

范。

麦当劳有值得称道的三大优点：

- (1) 企业经营理念十分明确；
- (2) 企业行动和企业理念具有一贯性；
- (3) 企业外观设计的统一化。

麦当劳的企业理念是 Q、S、C+V。Q 代表品质，S 代表服务，C 代表清洁，V 代表价值。

Q 所代表的价值观是品质 (Quality)。麦当劳的品质管理相当严格。汉堡包制作后超过 10 分钟，法式油薯条超过 7 分钟就舍弃不卖。这不是因为食品腐烂，或者是食品有缺陷，而是麦当劳坚持不卖味道差的东西，所以时限一过就舍弃不卖。由于麦当劳如此重视品质管理，绝对不卖超过时限的食品，让顾客能安心享用，建立起高度的信誉，因而在顾客心目中树立了良好的形象。麦当劳这种严格的品质管理制度，彻底地实施于世界各地的麦当劳连锁店。

S 则代表高品质的服务 (service)，包括店铺建筑的美感、营业时间的设定、销售人员的服务态度等。“微笑服务”是麦当劳的特色。所有店员都面带微笑，活泼开朗地和顾客交谈。做事，让顾客领略到一种亲切感，忘记一天的辛劳。顾客在世界上任何一家麦当劳速食连锁店，都不会碰到服务态度不佳的情况。而在美国本土上的麦当劳连锁店，当与住宅区相连时，还会设置小型的游园场地，让孩子们能够和家人在此休息。麦当劳连锁店提供一流的高品质服务，对社会是一种相当大的贡献。

C 是清洁 (Clean) 问题。我们知道，餐饮行业的卫生问题最重要。麦当劳对员工的行为规范有一条是：“与其背靠着墙休息，不如起身打扫。”麦当劳能够使全世界上万家连锁店不打折扣地遵守清洁条文，实属不易。为了贯彻维持清洁的企业观念，麦当劳派出检查员到各连锁店巡视，一视同仁。如果检查结果不好，那么该店的经理绩效考核就会受到影响。

V 所代表的价值 (Value) 是后来加入的，以传达麦当劳“提供更有价值的高品质物品给顾客”的观念，现代消费者的需求水平越来越高，消费者的喜爱也趋向多样化。如果企业只提供一种模式的商品，顾客就会很快失去新鲜感。企业要适应社会环境和需求的变化，才能生存和发展。所以麦当劳强调 V 的意思就是要不断创造新价值。

麦当劳的视觉识别中，最优秀的是黄色标准色和弧形 M 字型的企业标志。黄色让人联想到价格普及的企业，而且在任何气氛或时间里，黄色的视认性都很高。黄色是所有色相中最耀眼的明色，是一种能够诱发人的食欲的颜色。M 字的弧形图案化设计非常柔和，和店铺大门的形象搭配起来，让人产生想走进去的欲望。从图形上来看，M 型标志是很单纯的设计，无论大小都能再现出来，而且从很远的地方就很容易识别。

麦当劳的宣传标语是：“世界的语言——麦当劳。”这句现代标语已经风行世界各地，成为麦当劳自我介绍的一句广告词。

麦当劳企业忠实地推行 Q、S、C+V 的企业理念，而且渗透到各个领域，落实到行动上。并自办“汉堡包大学”，专门培训世界各地的麦当劳特许人、餐厅经理以及职工。麦当劳以形象推销为核心的 CI 战略，赢得了很高评价，值得我们研究、学习和借鉴。

企业识别系统：CI 的基本涵义

CI 是英文 Corporate Identity 的缩写，中文译为“企业形象”或“企业识别”。CI，就是将企业的经营理念与文化精神，运用行为活动、视觉设计等整体识别系统，传达给社会公众，使其对企业产生一致的认同感。

简单地说，CI 对内是运用视觉设计作为行为的展现，将企业的经营理念 and 特质视觉化、规范化、系统化，在此基础上实施有效的管理；对外则是树立具有企业个性的良好形象，使企业的经营理念形成一个鲜明的概念，经由具体的展现来提升企业在市场竞争中的识别。

CI 战略即企业形象战略，就是通过企业的自我认识，确立企业经营理念与精神文化，并运用整体传达系统（特别是视觉传达设计），传达给企业的关系者（包括企业内部员工和社会公众），使其对企业产生一致的认同感与价值观，塑造理想的企业形象，求得企业内外环境都能有利于企业的生存和发展。

换句话说，CI 战略就是根据企业总体战略目标的要求，为谋求企业长期发展，致力于企业形象的统一和提高企业的社会知名度的总体性谋划。无论以视觉识别为中心的美国型 CI 战略，还是以企业理念为核心的日本型 CI 战略，它们都是其企业总体经营战略的重要组成部分，其目的也都只有一个，就是树立良好的企业形象，赢得竞争优势。

CI 战略具有差别性、标准性、传播性、系统性等特征。实施 CI 战略的关键，则是建立一套完整的企业识别系统。

企业识别系统（Corporate Identity System），简称 CIS，包括企业经营理念识别 MI（Mind Identity），企业行为规范识别 BI（Behaviour Identity）和企业视觉识别 VI（Visual Identity）。这三者之间各有其特定的内容，相互推动，逐级制约，共同作用，缺一不可。三者之间的关系如图 9—1 所示。

图 9—1 企业 CIS 关系图

1. 企业理念识别（MI）

企业经营理念的完善与坚定，是企业识别系统基本的精神所在，也是整个企业识别系统运作的原动力。理念识别就是企业理念和经营战略的统一。

企业的理念识别包括经营信条、价值观、精神口号、企业风格和经营策略等内容的确立与贯彻。它通常以一种座右铭似的口号体现出来。这种口号既是企业内部员工所必须遵守的信条和行为准则，又是取得社会公众对企业信赖和认同的一种语言概括；既贯穿在企业经营方向、经营方式和具体业务过程中，也表现在对待各类社会公众的态度上，从而成为员工行为的指南和推广企业形象的出发点。

大凡世界一流企业，都有自己出色的经营理念。

2. 企业行为识别（BI）

当企业确立自己的经营理念之后，必须制定出一套使理念由抽象的概念过渡到具有可操作性的具体措施。因此，行为识别就是以明确完善的企业经营理念为核心，展现企业内部的制度、组织、管理、教育、生产、研究开发等，并扩展到企业外部的各种社会活动，以获得社会的承认和肯定。

由于行为识别是通过具体活动来塑造企业形象的，必须从企业内部和外部环境两方面着手：

(1) 在企业内部构建行为识别的主要活动有：干部教育、员工培训(包括服务态度、应接技巧、服务水平、电话礼貌以及工作精神等)、工作环境、职工福利和研究发展等。企业之间的差别不仅体现在经营理念的语言概括上，更反映为企业员工的具体行为。而在企业内部职工中树立企业的美好形象，是在外部环境中塑造良好形象的基础和前提。

(2) 企业对外构建行为识别的主要活动有：市场调查、产品推广、公共关系、促销活动、沟通政策以及公益性活动、文化性活动等。企业要在社会公众中树立良好的形象，一流的产品质量和周到的售后服务是基础，同时还要广泛开展公关活动，参加公益活动。开展公关活动进行双向沟通和交流，使企业得到社会公众的了解、认同，支持和合作。而参加社会公益活动，可明显提高企业知名度，赢得社会公众的赞誉。

3. 企业视觉识别(VI)

视觉识别是CI设计中最为直观、具体，与社会公众的联系最为紧密，影响面也最为广泛的一种企业形象表达方式。它是在确立企业经营理念与战略目标的基础上，运用视觉传达设计的方法，根据与一切经营有关的媒体要求，设计出系统的识别符号，以刻画企业的个性，突出企业的精神，从而使社会公众和企业员工对企业产生一致的认同感和价值观。

企业视觉识别的基本要素由企业名称、企业品牌标志、企业品牌标准字体、企业专用印刷字体、企业标准色、辅助色、企业象征图案、吉祥物等组成。这些基本要素是企业视觉识别设计的基础。以此为基础，将其运用于企业外在的各个方面即应用要素，就可以充分表现出企业的视觉识别。

企业视觉识别的应用要素包括：

(1) 办公事务用品：名片、识别证、信封、信纸、便笺、请柬、贺卡、证书、奖牌、票券、文具、赠品、记事本、资料夹、公文表格、招牌、旗帜、介绍信、茶具、餐具、卫生用品等；

(2) 广告媒体：报纸广告、杂志广告、电视广告、电台广告、车厢广告、路牌广告、海报广告。汽球广告、火柴盒(打火机)广告、手提袋、多媒体、摄影、样本等；

(3) 车体外观：货车、客车、工程车、轿车、旅行车、机车、手推车，集装箱，周转箱等；

(4) 衣着设计：各类员工的服饰、工作服、领带、公文包，徽章、胸卡等；

(5) 室内设计：办公室设备、室内装修、橱窗布置、标志牌、部门牌、会议牌。记事表牌、公告栏等；

(6) 建筑设计：建筑外观、风景设置、装饰点缀等；

(7) 展示设计：会场布局、展台陈列、展板、橱窗、指示牌等；

(8) 包装设计：包装纸、手提袋、包装箱、包装盒、封套等。

企业成功地实施CI战略，就是要以企业经营理念和行为规范为基础，以视觉化的设计要素为保证，开发和构建企业识别系统，确立企业完整而统一的良好形象，提高市场竞争力。

CI 战略的基本原则和时机选择

企业通过 CI 战略来改善其内外经营环境，创造企业竞争优势，就应确立并明示其主体性，塑造良好而值得信赖的形象，并统一识别表现，使之标准化、系统化。CI 战略应遵循下列基本原则：

1. 同一性原则

CI 战略的同一性原则，首先是企业经营理念、企业行为规范和企业形象传达的同一性，即企业行为规范和视觉识别必须建立在企业经营理念的基础上，并与企业经营理念保持一致，其次是企业名、品牌名、商标名的同一性，即“品名三为一体”。再次就是企业所有传播活动都要围绕企业经营理念这一核心来展开，以对公众产生规模影响，从而获得预期效果。

2. 独特性原则

企业导入 CI 的目的就是要形成自己的特点，要有自己鲜明的个性。不论企业的经营战略、经营方针、管理制度，还是企业名称、品牌、标识、广告、招牌、标语、口号等，都要充分显示企业的特色，体现企业鲜明的个性。因为，只有具有独特性，才能给公众以深刻的视觉冲击，使社会公众把企业从庞杂的信息中识别出来，形成突出的印象和牢固的记忆。

日本经济新闻社曾对各个行业的理想形象要素进行了调查，并为不同行业的企业采取差异化策略所要具备的形象要素，提出了下列建议：

食品 安定性、信赖感、规模、技术。

电器 安定性、可信度、技术。

纺织服装 安定性、技术、可信度、销售网的实力、规模。

化学药品 安定性、规模、可信度、技术、发展性。

银行 规模、可信度、传统性、安定性。

保险 规模、可信度、安定性、发展性、强劲的宣传广告力。

证券 规模、传统性、销售网的实力、可信度、安定性。

建筑业 安定性、传统性、规模、强劲的广告宣传力、新产品的开发、时代潮流。

服务业 良好的公司风气、安定性、清洁度、时代潮流、现代化。

3. 长期性原则

战略本身具有长期性特征，因此，CI 战略的实际操作也要有长期的观念。良好的企业形象是一个不断提高的过程，不能奢求一朝一夕就能奏效。

4. 简单性原则

为实施 CI 战略建立企业识别系统中的 MI、BI 和 VI，都要尽量简单明了，便于记忆。对文字设计来讲，要求简明扼要，易于操作；对图形来说，则要求造型新颖，美观简洁。

由于 CI 战略是配合企业总体战略的一项系统计划，必须选准时机，才能成功启动。

一般来说，实施 CI 战略可选择下列时机：

(1) 原有企业改组、发行股票、公开上市。这时导入 CI 可辅助企业转换经营机制、改变旧有形象，易于强化员工凝聚力，提高企业信誉。

(2) 新公司设立。此时没有陈规陋习的包袱。可确立最理想的经营理念，设计最完美的传播系统。

(3) 企业进行产权重组、收购与兼并、组建企业集团。使被收购的企业较易融入收购企业中，增强企业内外新的认同感。

(4) 创业周年之际。可刷新企业形象，赋予新的内涵，朝更为长远的经营目标迈进。

(5) 企业拓展经营范围，迈向国际化。统一新的事业范围与企业本体的关系，可使企业形象不致支离破碎或相互冲突。向海外市场进军，也要有迎合世界潮流的新对策。

(6) 改换经营理念。对过时的标识等一并调整，再创新生。

(7) 企业消除负面影响，摆脱经营危机。可抹去突发性事件给公众心中留下的阴影，重获信任。原本经营不善的，可由此改善员工作风，活化企业组织。

(8) 新产品上市。强化市场竞争能力，从而创出名牌。

CI 战略的基本程序和推进方法

CI 战略是根据企业战略目标的要求，以企业经营理念的确立为基础，以设计表现开发为中心，创造理想的企业形象的全过程。

CI 战略的具体实施的基本程序和推进方法可分为如下几个阶段：

第一阶段 准备阶段

CI 战略全面成功的获得，取决于其充分的准备。在准备阶段，企业要做好这样几件事情：

首先是以企业最高负责人为首组建 CI 战略准备委员会，建立为全体员工认同的 CI 概念。

CI 本质上是一项全体员工参与的企业活动。企业理念是 CI 的核心内容，信息传达系统则是 CI 的外在表现形式。两者的完美结合才能构成完整的 CI 战略，企业投入才能获得最大的收益。因此，在推进 CI 战略的全过程中，要充分注意其群众性和文化性。

其次是提出导入 CI 的企划案。通过企业内部各部门的回顾总结、市场调查研究。资料信息分析，发现企业存在的问题，拟定导入 CI 的企划案。

企划案具体包括以下几项内容：

- (1) 企业必须导入 CI 的理由和背景；
- (2) CI 计划的方针；
- (3) 提出施行办法和导入计划；
- (4) 预算实施 CI 计划的费用。

再次是当企业确定实施 CI 战略后，企业即成立相应的组织机构，如 CI 委员会，CI 执行委员会等。CI 委员会一般由企业高层领导人牵头，包括决策人员、职能人员和策划人员；而 CI 执行委员会则由创意策划专家、平面设计人员、市场调研人员和文案人员等组成，是一个隶属于 CI 委员会的具体从事 CI 设计与推广工作的办事机构。CI 委员会负责 CI 战略决策、信息提供和后勤保障，而 CI 执行委员会则专职负责具体的 CI 导入工作。

CI 委员会的基本任务有：

- (1) 确立 CI 导入的时间和日程；
- (2) 确立 CI 导入的方针和政策；
- (3) 确立 CI 导入的价值取向；

- (4) 全面检讨企业的现状；
- (5) 提供 CI 设计的全部企业资料；
- (6) 审定 CI 设计的方案选择；
- (7) 协助 CI 设计人员开展设计工作；
- (8) 调动全体员工参与 CI 导入活动；
- (9) 将 CI 设计在企业内部全面推行；
- (10) 反馈企业内部对 CI 设计的意见。

CI 执行委员会的具体工作是：

- (1) 预测 CI 导入的具体时序；
- (2) 预测 CI 导入的费用；
- (3) 提出 CI 设计的论证报告；
- (4) 对企业内部进行 CI 诊断；
- (5) 对企业的外部环境进行调查分析；
- (6) 对企业的经营理念、行为规范、感觉识别和传达系统进行设计；
- (7) 负责 CI 设计的内外推广；
- (8) 负责对 CI 设计效果进行检验。

另外，还要制定 CI 计划的导入程序，包括项目、作业内容、作业期限和流程图等。

第二阶段 调查阶段

此阶段的主要任务是进行企业现状分析，以了解其全部运行情况。调查包括企业内部情况和外部环境两个方面：对企业内部情况分析，主要是与企业最高负责人、各部门负责人和普通员工等面谈，全面了解企业形象现状等；而对企业外部环境则是分析研究社会环境、市场环境和竞争对手等。调查既要有定性分析，也要有定量指标，并对调查机构进行综合整理，写出调查报告书。

调查的内容分项列出如下：

- (1) 企业形象的判断
 - 企业的认知程度
 - 企业传递渠道、传递媒体
 - 企业的种类形象、营业特性形象
 - 规模形象
 - 品牌认知
 - 品牌传递渠道、媒体
 - 基本形象
 - 辅助形象
 - 负面辅助形象
 - 有关企业名称的评价
 - 对企业名称标准字的评价
 - 对标志设计的评价
 - 对形象设计和标准色设计的评价
 - 对商品的评价
 - 对销售和服务的评价

- 中间商对企业的评价
- 员工对企业的认识和评价 · 首要理念和基本经营方针
- 有关办公室、工厂的问题
- 识别系统的问题
- 信息及识别项目的构成和特性

(2) 经营状况的诊断

- 财务平衡状况
- 损益状况
- 组织结构的平衡性
- 经营部门的损益状况
- 经营部门的销售趋势
- 商品的市场地位
- 商品的市场预期结构
- 企业市场地位的综合性和
- 证券市场地位

(3) 从企业宣传报道的角度来判断企业状况

- 对外传递
- 对内沟通
- 表现水平

(4) 对现存经营理念有效性的检讨

- 企业使命
- 经营理念
- 活动领域
- 行动基准

第三阶段 企划阶段

这一阶段主要是以调查结果为依据，进行未来企业的定位设计，构筑理念系统，研讨具体可行的形象塑造方案。

在企划阶段，要对调查结果有关企业经营上的问题，给予有效的解答，作出综合性的结论。还要勾划出本企业今后新形象的基本概念，设定出基础设计的方向，具体提出识别系统的操作方案。

在企划结束时，应提交一个能表达总体企划思想的战略文本，指出 CI 计划的要旨和未来管理作业的方向。

第四阶段 设计阶段

这一阶段的工作，就是将前面各项作业所设定的识别概念、基础理念转换成系统的视觉传达形式，设定新的组织体制和信息传递系统，以具体表现企业精神，改善企业体质。

设计阶段的具体工作可细分为基本设计要素的开发和应用设计系统的开发。大体可分为下面三个步骤：

- (1) 将识别性的抽象概念，转换成象征性的视觉要素，并不断完善；
- (2) 创造以实体象征物为核心的设计体系，开发基本设计要素，以奠定 CI 传播系统的基础；
- (3) 以基本设计要素为基础，展开应用要素的开发作业，包括新制度的导入，变换和管理、运用系统等各种开发作业。

第五阶段 实施阶段

这一阶段的重点在于将设计规划完成的识别系统制成规范化、标准化的手册和文件，策划 CI 发布活动、宣传活动、建立 CI 推进小组和管理系统。

CI 手册的基本内容包括以下五个部分：

(1) 导言部分。包括企业领导的致词或序言，企业经营的理念及发展目标；导入 CI 的动机与目的。简要说明 CI 手册的使用方法。

(2) 基本要素部分。标明企业标志、标准字、标准色及其变体设计的标本及设计表现思想；制图法及标准色的标志法；专用字体、象征图案、版面设计、企业造型及附属基本要素的设计使用规定。

(3) 基本要素组合系统，基本要素的组合方式及规定；组合系统的变体设计；禁止使用的组合形式范例。

(4) 应用要素部分。明确包括名片、信笺类、帐票类等在内的业务用品及广告媒体、标识、招牌。交通工具、建筑外观、包装用品、职工及领导制服、办公室杂物（如烟灰缸、茶具、打火机等）的设计及应用规定。

(5) 标志、标准字印刷样本及标准色色票。

在实施阶段，企业一般应进行下列活动：

(1) 择机对企业内外进行 CI 系统的发布，如举行隆重的 CI 发布仪式，利用媒介向内外公众进行宣传。

(2) 建立相应机构，监督 CI 系统的执行。当 CI 设计完成后，企业应在 CI 委员会下成立 CI 推动小组，承担监督 CI 战略的实施与管理功能。

(3) 制定符合 CI 系统的广告宣传策略，包括产品宣传、企业形象宣传和公关宣传等。

太阳神的崛起：CI 战略创造走业奇迹

太阳神集团公司的前身是广东东莞黄岗镇一家 5 万元起步的保健饮料小厂。创业之初，公司用的是“万事达”商标，后改用“生物健”，小获成功。当产品开始打向省外市场时，经营者感到“生物健”的内涵、外延浅薄偏狭。于是在 1988 年，在新境界设计群的帮助下，用“太阳神”命名新成立的集团公司，实施企业、商标、品牌三位一体的 CI 战略，首先推向上海等省外市场，成功后转回广东推广。如今，由红、黑、白三色构成的“太阳神”标志家喻户晓。一轮象征生命、健康、力量的朝阳，被一个艺术化的“人”字托起，强烈的视觉冲击，给人留下了深刻的印象。

实施 CI 战略，使太阳神集团公司的产值呈现出跳跃性的增长，由 1988 年的 520 万元，增至 1990 年的 4000 多万元。1991 年达 8 亿元，1993 年神话般地超过 10 亿元。如今的太阳神集团，业务已经延伸到食品、医药、房地产、贸易等众多经营领域。太阳神的崛起使我们真实地看到，CI 战略正在中国创造奇迹。

太阳神是我国第一家导入 CI 战略的企业。除此之外，还有李宁牌运动服，“四通”、“联想”、“方正”等计算机产业，“霞飞”、“琴岛—海尔”、“亚细亚”等企业也纷纷导入 CI，形成了一股企业形象革命的浪潮。

CI 战略被我国一些企业所接受和应用，应当说是现代市场经济发展的必然，也是我国企业家对国外先进管理手段的敏感。

CI 战略作为企业独具魅力的战略法宝，已成为企业在现代市场经济竞争中取胜获利的成功之道。

但是，我们也要充分认识到，传统计划经济模式给中国企业造成的根深蒂固的影响，还没有彻底根除。比如，我国目前仍有相当一部分企业，其企业名称和产品仍为“××市××厂”、“××型×机”等，企业形象无从谈起，品牌意识十分薄弱。而企业形象的个性表现和产品的差别化，则是企业适应现代市场经济竞争的重要举措。所以说，我国企业特别是一些老牌国有企业向现代市场经济过渡的路程仍然漫长，CI 战略的具体实施，要配合企业经营机制的转换和公司制度的改造。

CI 是塑造和传播现代企业形象的最有效战略，是推进企业迈向 21 世纪的生存发展战略。这一战略的核心是理念识别，把企业经营理念贯穿于企业的一切行为之中。因此，我们实施 CI 战略不能简单地照抄照搬，而应根据我国国情和企业实际需要，由理论界、企业界和设计界等各个方面携起手来，共同参与。

当我国企业面向 21 世纪全球经济竞争时，实施 CI 战略变得格外重要。而 CI 战略只有企业内外共同努力，才能获得成功。具体包括：

（1）从社会宏观环境来说，就是要健全市场竞争机制，树立形象导向的社会价值观念和环境氛围；

（2）大众传播媒介和教育培训机构应科学、准确、完整地传播 CI 思想和知识；

（3）企业内部要改革经营管理体制，实施战略管理，从企业长远发展考虑，充分把握导入 CI 的时机。不能追求花架子，以防劳民伤财；

（4）CI 策划顾问机构要提高水准，适应企业现实与发展的要求。

10. 战略规划的制定

战略制定是企业生存和发展的先决条件。战略管理始于战略规划。

从环境分析到自我评估，从确定战略目标到寻求战略重点，以至形成战略规划文本，实际上体现着一种完整的战略性思考过程。

战略管理从制定战略规划开始

美国控制数据公司（简称 CDC）创立于第二次世界大战期间。到 60 年代初，该公司经过 w·诺瑞斯和 S·克瑞的努力，终于发展成为世界上最大的计算机公司之一。

CDC 主要研究和生产科学用大型计算机，主要顾客是军事部门和研究部门。50 年代，IBM 研究实力雄厚，占领了计算机工业的主要市场。CDC 在这种情况下，制定了较好的战略，避免与 IBM 直接对抗，充分发挥自己的优势，及时抓住商机，终于占领了科学用计算机市场，取得了巨大成功。

CDC 在制定战略时，首先是明确企业的战略发展总目标。S·克瑞的远大志向是制造世界上功率最大的计算机，但当时 IBM 在通用计算机方面已经占领了很大的市场。CDC 过去与美国原子能委员会海军研究部关系十分密切，如果与之合作，进一步发展科学运算用大型计算机，那么军事部门和研究部门都是很好的市场。虽然当时这类“科学市场”还不小，但 w·诺瑞斯认为“科学市场”将会很快发展扩大。

CDC 在明确总目标后，对企业内部条件和外部环境进行了充分分析，并果断作出战略决策：

总目标

- 制造世界上最大型计算机
- 占领科学运算计算机市场

环境分析·主要威胁是 IBM

- 弱点 研究费用不如 IBM
软件和服务不如 IBM
推销力量也不如 IBM
- 长处 研制科学运算计算机有较丰富的经验 S·克瑞是最优秀的大型计算机的设计人才公司拥有一批能干的工程师
- 机会 60 年代初，IBM 主要是研究商用计算机，还未下决心扩展到科学用大型计算机
“科学市场”的特殊优点是，科学家最喜欢由自己独创程序，因此所需软件很少

战略对策

- CDC 限于资金不够雄厚，规模还不够大，因而采取集中目标的策略，以打开独特的市场面。具体来说，就是避免与 IBM 直接对抗，集中力量攻克科学运算计算机
- 不搞软件，不搞数据处理，不搞计算机租赁业务，以免去推销费用和其他开支
- 围绕关键人物 S·克瑞来组织队伍进行攻关和安排工作

正是由于 CDC 注意发挥自己的相对优势，制定了正确的战略，公司发展得了巨大成功。1959 年 10 月，CDC 抢先研制成功 1604 型计算机，本来 IBM 研制的 1401 型计算机开始时销路很好，但 CDC 的 1604 型计算机的性能超过了 IBM 的 1401 型计算机。IBM 乱了阵脚，仓促决定研制 1401 型的延伸机，遭到失败，损失 2000 万美元。

1962 年 5 月，CDC 研制出 3600 型计算机；1963 年 8 月又宣布设计 6600 型计算机，终于奠定其在计算机的“科学市场”上的霸主地位。

通过 CDC 所作的战略分析我们可以看到，任何企业的成功在很大程度上决定于战略运用是否得当。企业经营战略作为企业为求得长期生存和不断发展的总体性谋划，就是要在战略环境分析的基础上，确定一定时期内企业的总目标以及实现这一目标的基本途径和政策。现代企业经理人员主持和参与企业战略管理的全过程，是企业取得战略成功的重要保证。法国管理学家查理斯·H·塔威尔指出：“对于一个公司来说，确定战略已经成为生存的先决条件。”

我们反复谈到，企业的战略管理，简单地说，就是对企业战略的制定和实施的管理，包括战略制定、战略执行、战略控制和战略修订等各个环节，是由战略思考到战略行动、再到战略实现的一个完整的活动过程。战略管理过程也可以概括为战略制定和战略实施（包括战略执行、战略控制、战略修订）两大阶段。战略制定阶段是解决战略规划的战略制定及战略目标的选择问题；而战略实施阶段则是解决战略规划的具体贯彻落实及过程控制的问题。

战略规划的制定是战略管理的起点和首要环节。任何战略管理都是始于战略思考条件下的战略规划制定，对于以后各个阶段的战略管理工作具有重要意义。

战略规划制定就是企业在内外环境分析的基础上，按照一定的程序和办法，规定战略目标，划分战略阶段，明确战略重点，制定战略对策，从而提出指导企业长远发展的全局性战略规划。战略规划制定是一项十分重要而又非常复杂的系统工程，为此，要注意解决好以下几个问题：

1. 战略管理职责的划分

企业各级管理人员在战略管理工作中所承担的职责应当有明确的规定，这也是由企业战略的层次性决定的。一般而言，企业的最高管理层负责制定和选择公司级总体战略，包括确定企业的宗旨和总目标，以及选择为实现总体战略目标而拟定的战略行动计划。企业的中级管理层则负责制定和选择本战略经营单位的战略行动计划；而职能战略是由公司各职能部门根据本部门的特点和战略位置，拟定为实现总体战略目标并同总体战略要求相适应的本职能部门的战略目标和具体战略行动计划。

2. 战略制定方式的选择

根据市场环境条件和本企业的特点，企业在战略制定方式上应灵活运用。有以下四种模式可供选择：

（1）自下而上的方法

此方法一般先由公司总部的高层管理者制定企业的总体战略，然后各子公司和职能部门再根据自己的情况以及总体战略要求，分解拟定子公司战略和职能战略。采取这种方法制定战略规划，能够充分反映企业高级管理人员的意志和观念，形成一个高度统一明确的战略行动计划。企业内部各战略经营单位和有关部门的任何矛盾和冲突，都在最高管理层来处理 and 解决。各单

位若需修订战略目标或战略方案，必须经企业最高管理层批准。

(2) 自下而上的方法

此方法是指公司总部的高层管理者首先不制定整个企业的战略，而是要求各子公司和职能部门提交各自的战略计划，然后对此加以检查和平衡后予以确认，并在此基础上确立公司总体战略。这种方法的优点是有益于企业总体战略与各战略经营单位的现有具体情况相适应，促进各级管理人员参与战略制定，集思广益，调动各方面战略实现的积极性。缺点是总体战略易缺乏协调，难以形成战略重点，影响战略目标的统一。

(3) 上下结合、相互协商的方法

此方法是指无论企业总体战略还是职能战略，既不是由最高管理层单独制定的，也不是由基层单位分别制定的，而是上下结合，由企业最高管理层和企业内部各单位之间经过反复沟通和协商，共同参与制定出来的，在这个过程中，企业各级管理人员都要参与战略制定，从而把企业战略目标与各部门的实际情况紧密结合起来。这种方法容易达成共识，由此制定出的战略规划更容易得到高层的迅速批准和基层的广泛认同，有利于战略的顺利实施。

(4) 专门小组的方法

此方式是指由公司总经理牵头，组成由有关于公司和职能部门参加的专门战略规划小组，共同拟定总体战略和职能战略。这个小组除了有一部分固定的具有战略性思考的参谋人员外，其他成员的构成与小组的工作内容要有很大的灵活性，即成员因工作内容不同而适当调整。

3. 战略制定程序的确定

战略的制定需依照一定的程序和步骤。一般来说，战略制定程序有以下几个相互衔接的环节：

(1) 树立正确的战略思想。这是指导企业正确制定战略的思想观念，价值取向和行为准则。

(2) 进行战略环境分析。这是制定战略的基础和前提。如果对企业的内外环境没有全面而准确的认识，就无法制定出切合实际的战略规划，就会成为空洞的梦想。

(3) 确定战略宗旨和战略目标。企业的战略目标是企业在战略期内所预期达到的具体成果，它为企业指明未来的努力方向，是企业制定和选择战略对策的判断标准。

(4) 划分战略阶段，明确战略重点。战略的实施阶段性和重点针对性是其显著特点，任何战略目标的实现都不是简单地达成，而是重点突破，阶段推进。

(5) 制定战略对策。这是战略制定工作的核心内容。战略对策是实现战略目标的具体手段。根据企业内外环境情况及变动趋向，拟定多种战略对策及应变措施，以保证战略目标的实现。

(6) 战略评价和选择。战略评价是一个战略制定完整阶段的最后环节。如果评价后战略方案被否定，就要按照上述程序重新拟定；如果评价后战略规划获得肯定，则结束战略制定而进入战略的具体实施阶段。

战略制定的基本程序见图 10—1 所示。

4. 战略规划制定过程中的战略性思考

企业战略规划是指导企业长期生存和不断发展的行动纲领。因此，任何战略规划制定过程的实质性内容，均包括对

图 10 1 战略规划制定程序图

下述问题的分析研究以及寻找答案。美国著名系统分析和规划问题专家威廉·R·金和戴维·I·克里兰在《战略规划与政策》一书中提出了拟定战略规划、进行战略性思考的相关四个问题：

- (1) 我们目前的态势如何？
- (2) 我们希望未来的态势如何？
- (3) 阻止我们发展的障碍可能是什么？
- (4) 为实现我们的总目标应采取什么行动？

对这些问题作出适当的回答，既需要分析范围广泛的环境信息，又需要对经理人员的知识和经验加以整理和利用。因此，必须进行战略性思考，运用系统集成的方法，通过寻求整个组织的整体有效性来拟定战略规划。

战略规划的制定是战略管理的起点和首要环节，是企业管理工作和组织职能的一个十分重要的组成部分。随着新世纪的到来，战略规划追求的达到未来目标的效果，远远比追求以投入产出转化的效率更为重要。因此，企业家只有真正重视规划制定这种软投入，才能在未来市场竞争中获胜，得到最大的回报。

战略环境分析：机会与威胁

企业战略管理的目的就是达成企业的成长、扩张或是获利。而制定战略规划的前提和重要环节就是环境分析，即充分考虑企业所处的外部环境，引导企业在激烈竞争的市场环境中谋生存，求发展。

企业所面临的外部环境，我们可以分为总体环境、产业环境和竞争环境三个层次。

总体环境分析

总体环境是企业面临的环境构成中的第一个层次，包括经济、社会、教育、文化、军事、科技、法律、风俗、自然等。大体上说，我们每个企业或是每个人所面临的环境基本相同。

总体环境主要包括：

1. 政治形势

要注意了解党和国家的有关路线和方针政策，以及政治形势变化对经济生活的影响。这一切常常规定和影响企业的经营决策的指导思想、方向、原则、要求、需要和限制等。

2. 社会文化环境

社会文化环境主要包括：

- (1) 教育水平。教育水平的高低直接影响着人们的消费行为和消费结构。
- (2) 宗教信仰。不同的宗教信仰者有着不同的文化倾向和戒律，影响着人们认识事物的方式、行为准则和价值观念，影响着人们的消费行为，进而影响市场消费结构。
- (3) 风俗习惯。主要指人们对事物、现象和行为的喜爱和厌恶。

(4) 社会结构。指人们之间相互联系的情况，包括家庭、种族、年龄、性别和兴趣等。

(5) 价值观念。指人们对事物的评价标准，包括苦乐观、时间观、成就观、主次观、风险观、财富观等。

3. 法律环境

现代市场经济是法制经济。对国家有关法律、法规必须充分了解，依法经营。运用法律武器，保护自己的合法权益。

4. 经济环境

这是影响企业经营的众多因素中最直接、最基本的因素。包括：

(1) 社会经济制度和经济体制。

(2) 社会经济特点和经济发展阶段。

(3) 经济要素特征，包括人口、收入、自然条件和经济基础结构等。

(4) 政府宏观经济政策，包括财政政策、价格政策、税收政策、劳动政策、社会保险和外汇管制、进口限制等。

需要强调的是，对于绝大多数企业来说，只能了解环境，顺应环境，而不能左右环境，更不能改变环境。对于这一点，企业家必须有清醒的认识。

产业环境分析

这是企业面临的环境的第二个层次，即企业所处是何种产业及产业环境分析。比如，一家汽车公司的产业环境就是汽车业，同时零部件生产和经销也都包括在其中。

美国战略管理大师麦克·波特提出了关于产业环境的一般化分析技巧：

(1) 产业结构分析。探讨影响产业内竞争的各种动力，以及影响这些动力的决定因素。

(2) 一般化战略态势。探讨建立竞争优势的低成本、差异化和专门化的三种作法，分析这三种战略与产业结构的关系，评估其所具有的不同风险，并分析其对组织结构的意义。

(3) 市场个体经济理论。探讨竞争市场达到均衡的经济过程，包括供给、需求曲线的分析，弹性分析，价格的形成、调整及其影响等项目。

(4) 产品替代行为。探讨产业内产品替代的程度和替代的速度，并探讨在防御观点或攻击观点下，采取何种战略行动来控制有关产品的替代。

(5) 研究和分析供给者与购买者之间的相对谈判关系。

(6) 进入障碍及移动障碍。探讨厂商如何建立进入产业的障碍，以及其他企业如何消除这些障碍，或是分析某一企业自某一种战略转移到另外一种战略的障碍。

(7) 对竞争对手的分析。

(8) 捕捉市场信息，探讨市场上竞争对手发布的情报及其传播经营目标的机能。

(9) 竞争者动向。分析每一个竞争对手的战略行动，找出可能的应对方案。

(10) 战略组群及战略布局。把不同的竞争对手依其战略形态分组，然后看整个产业中的战略组群分布状况，了解市场上的真正竞争的焦点在哪里，以及以什么形态出现。

竞争环境分析

所谓竞争环境，是企业战略环境的第三个层次，波特把企业所处的竞争环境分成五个类别：

- (1) 直接与企业发生竞争的“直接竞争者”；
- (2) 供应各种原料、零部件、产品或服务企业的“供应商”；
- (3) 向企业购买产品的“购买者”；
- (4) 可以提供企业所生产产品相同功能，而有替代效果的“替代品”；
- (5) 随时可能加入这个行业，成为企业之直接竞争对手的“潜在进入者”。

这就是所谓竞争环境的五个谈判力。它们相互间的关系可以见图 10—2 所示。

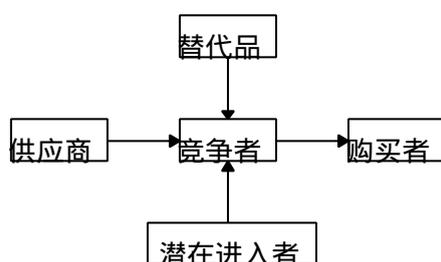


图 10—2 竞争环境的谈判力图

竞争环境分析就是分析直接竞争者、供应商、购买者、替代品和潜在进入者与本企业之间的相对谈判力。

波特所说的相对谈判力，实质上就是本企业与竞争环境的市场比较优势。

从供应商和购买者来分析相对谈判力最为显著。假定某企业所处的产业，供应商数量多，规模大，竞争十分激烈，而该企业本身同行却相对平淡，因此我们就可以认为，在这个产业中，该产业与供应商之间的相对谈判力强；反之，我们则可说企业相对谈判力弱。

对于相对谈判力强的企业，在与供应商和购买者之间就具有市场优势，其选择性就强，在谈判中居于优势和主动地位；而对于相对谈判力弱的企业，如果投资、兼并整合相对谈判力强的企业，就可以提高自身的竞争力和相对谈判力。

从本企业与竞争者关系上看，除了分析竞争者的相对谈判力外，还要了解和分析竞争的状态，包括市场占有率、品牌形象和新产品开发、企业规模等。

对替代品，研究相对谈判力的重点就是比较本企业产品和替代品的市场需求程度和价格水平；如果本企业价格相对较高，替代品就会为顾客所选择，从而进入市场。

对潜在进入者，相对谈判力就是进入障碍分析。我们知道，企业进入某一产业总是面临一些障碍，如技术障碍、资金障碍、组织障碍等。对于一个进入障碍大的产业，潜在进入者的进入成本就高，已进入的企业受到的威胁就相对小。同样，退出障碍与进入障碍相应，进入障碍大，其退出障碍也大。一旦投资进入，想退出也并不简单，会有巨大损失。在这种情形下，已经进

入产业的企业间竞争就会更加激烈。

建立进入障碍是企业的一项很重要的战略技巧。当一个企业领先进入某个产业，应当迅速建立进入障碍，如取得专利保护以采取垄断经营，或短期内大量投资，把规模搞得很大，使后进者无法轻易进入，这都是很好的办法。

自我评估：企业的优势和劣势

“知己知彼”是兵法上一个很重要的原则，也是企业制定战略规划的一件很重要的工作。企业的自我评估与企业外部环境分析是两项有密切联系的工作，两者相互对照，相辅相成。外部环境分析所提供的情况，反映着对企业的有利机会或不利威胁。企业能否利用机会，避开威胁，要通过对企业内部条件分析才能判断。因此，在整个战略规划过程中，分析企业自身的情况，创造相对优势，对实现战略目标十分重要。

分析企业内部条件的目的，就是为了结合外部环境分析的成果，正确地制定战略规划和进行战略决策。通过自我评估，准确地弄清自己的长处和短处、优势和劣势，并分析存在优劣的原因，以采取扬长避短或扬长补短的战略方针，寻找到挖掘内部潜力的方向。

一般来说，企业自我评估的主要内容有：

(1) 基本情况分析：包括企业领导状况，企业经营目标与经营方针（生产方针、销售方针、财务方针、劳动工资方针、采购方针），长远计划，组织结构等。

(2) 生产分析。包括生产概况，生产计划，工序管理，作业管理，质量管理，文明生产，还有搬运、工艺、设备、动力管理等。

(3) 市场销售分析。包括市场调查与信息反馈，市场占有情况，销售计划，产销衔接，销售渠道，销售策略，促销活动，广告宣传等。

(4) 研究开发分析，包括技术开发人员结构及分布使用情况，技术手段，研究开发能力，科研经费和开发组织等。

(5) 财务状况分析。主要分析企业的盈利能力，包括资金利润率分析和盈亏分析。

(6) 人事工作及职工队伍分析，等等。

通过上面列举的我们可以看到，企业内部条件分析的内容比较多，只要某种条件或资源对企业经营有利，而相对于其他竞争对手为强，我们就可将其列为企业的优势。反之，我们则称为企业的劣势。

下面，我们综合企业内部条件分析内容，列举7项常见的企业竞争优势：

(1) 成本优势

本企业的生产制造或其他营运成本，相对于竞争对手为低，就形成成本优势。形成低成本的原因有的是因为有独特的原料来源，有的是自动化程度高而节省人力资本，也有的是土地、厂房购入价格低廉而摊提成本低等。

低成本，使得企业的产品在定价上较有竞争力，是一般企业追求的重要竞争优势之一。

(2) 品质优势

品质优势也就是我们一般所说的产品质量。如果企业的产品质量较高而且被顾客认同，那么这种产品（或服务）的品质就可以成为竞争优势。在条件大体相同的情况下，顾客会多花钱购买这种有品质保证的产品。

（3）品牌优势

如果企业拥有的是名牌产品，在市场上的竞争就会顺畅。消费者在购买时首先想到的就是名牌产品。

但是，品牌优势不是与生俱来的，要想造成一个广受欢迎的品牌，企业必须在广告投入、各项促销活动的开展和公益活动的参与上下功夫。

（4）效率优势

亦即企业的全员劳动生产率。生产效率或经营效率越高，企业其相对成本就越低，自然增强其竞争优势。

（5）规模优势

所谓规模愈大，成本也就愈低，规模经济在市场竞争中的优势很多。单以刊登广告来说，规模大的企业登一次广告，分摊在每一个产品身上的广告费用就少。

（6）技术优势

某些企业在市场上竞争，靠的不是成本与品质，而是拥有别人所没有的技术，生产出别人所不能生产的产品。这样就可以创造一项独门生意，由此也可以生产出成本最低或品质最高的产品，从而拥有成本优势或品质优势。

（7）员工优势

企业职工的凝聚力、团结合作的状况以及士气的高低，会直接影响到产品的生产与效率。自动自发的员工，可减少企业的管理成本；认真负责又能团队合作的员工，可减少浪费，提高效率。

需要进一步指出的是，每个企业在实际中根据行业分布和所处外部环境不同，其企业内部条件也不尽相同。企业内部条件分析的重点是产品、市场和财务。通过这些重点内容分析，并找出它们的影响因素，就可以使自我评枯更深入，更具体。

产品分析

产品和分析是两个密切相关的分析工作，也是企业内部条件分析的关键。产品分析的具体内容如下：

1. 竞争能力分析。包括竞争性强弱、价格、成本、质量、服务、信誉等。竞争性强弱是指一种产品有多少与它的用途、功能相同或相似但又不是同类的竞争产品。如机械手表和电子手表就是互为竞争的产品。如果竞争产品的种类越多，素质越好，则对本产品的威胁也就越大，其竞争性也就越强；反之，竞争性就弱。价格和成本分析，主要是确定现状，预测发展趋势，并用预测结果同现状比较；还可与同行业竞争对手作比较。质量、服务、信誉则主要比较产品在同行业中的地位。

2. 销售增长率或产品所处寿命周期位置分析。销售增长率是指销售增长额与基准期销售额之比。根据销售增长率可以判断产品所处寿命周期的位置，从而为正确的产品品种组合决策提供依据。

3. 市场容量。主要是指市场的需求量，取决于产品的市场面和各类用户的需求数量。一般来说，产品适应性大、服务面广，其市场容量就大；反之，市场容量则偏小。

4. 市场占有率。市场占有率是本企业某种产品销售额占该种产品全部市场销售总额的比重。这个指标综合地反映了本企业产品在市场上的竞争能

力。

5. 产品获利能力。这个指标主要用来考察产品为企业提供的经济利益，一般用销售利润率即该产品扣除税金后的净利润与它的销售额之比来表示，并辅之资金利润率（销售利润率×年资金周转次数）。

6. 经营实力。主要由企业的生产能力、技术能力、销售能力以及管理水平等构成。生产能力指企业生产该产品的综合能力，包括企业现有生产规模、专业化程度、职工的劳动熟练程度、生产环节中是否有瓶颈现象等。技术能力主要指生产技术和研究开发能力等。销售能力包括销售手段和方式是否可行，销售机构的效率，分销渠道和网络是否广泛而有效等。管理水平则包括管理人员的素质、技能和管理方法的现代化等。

在上述比较具体的分析基础上，需要进行综合评价。上面 1 至 5 项反映了该产品在市场上的生命力情况，称为市场引力；而第 6 项则反映了企业在经营方面的综合实力，称为企业实力。

市场分析

市场分析主要是分析企业产品市场面分布情况及其发展变化趋势和产品分布有关市场的竞争情况。市场分析的具体内容和方法如下：

1. 市场面分布分析。可以通过市场细分得到企业产品市场面的分布情况。通过市场面分布情况的分析，研究并回答：现有分布是否合理？市场变动（需求增减）是偶然的例外，还是方向性的变化？有没有潜在的市场，潜在市场在哪里？等等。

2. 市场产品竞争分析。主要分析市场（特别是目标市场）上本企业产品的市场占有率，在同类产品竞争中所处位置及竞争力不强的主要原因。

3. 价格变动对需求影响程度分析。产品需求与价格水平有关，但是其敏感程度不同。为了正确制定价格行销政策，通常可采用试销或临时调整价格的办法来进行探寻，了解它们之间的影响关系。

4. 开辟新市场分析。当企业准备把产品投入新市场时，需要对该市场情况进行详细分析。分析市场可能的顾客及市场容量，竞争对手占领该市场所用策略及其产品销售情况，本企业产品与竞争对手的对比，可以选择的销售渠道及必要的条件，进入该市场的其他各种障碍等。

财务状况分析

为了弄清企业生产经营的现状，必须对企业财务状况进行分析。财务状况分析主要是分析企业的盈利能力。

1. 资金利润率分析。整个企业的资金利润率，反映了生产经营活动的经济效益和经营能力的高低。资金利润率有三种：

（1）固定资金利润率，主要用来说明固定资金的运用效果和提供利润的能力。其计算公式为：

$$\text{固定资金利润率} = \frac{\text{利润总额}}{\text{固定资金总额}} \times 100\%$$

（2）流通资金利润率，主要用来说明流动资金能提供多少利润，进而分析流动资金的使用效果和经营能力。其计算公式为：

$$\text{流动资金利润率} = \frac{\text{利润总额}}{\text{流动资金总额}} \times 100\%$$

(3) 全部资金利润率，则表明整个企业的经营能力和经济效益。其计算公式为：

$$\text{全部资金利润率} = \frac{\text{利润总额}}{\text{固定资金总额} + \text{流动资金总额}} \times 100\%$$

2. 盈亏分析。主要通过产量（销量）、成本和利润的关系来分析企业的盈亏情况。见图 10—3 所示。

通过分析，我们可以把握产量与成本的关系，确定产品的盈亏平衡点，以判断企业的经营状况。

图 10—3 盈亏平衡关系分析图

综合分析

企业的内部条件与外部环境具有协同作用，外部环境所提供的机会和威胁是相对于企业内部条件而言的，因此，必须将外部环境与内部条件结合起来进行综合分析，才能正确估计企业未来可能的发展方向，制定和选择适合的企业战略。

综合分析不是外部环境分析和内部条件分析的简单汇总，而是更为深入和目的性更明确的分析。在前面几个方面分析的基础上，找出机会、威胁与优势、劣势的一一对应关系。见图 10—4 所示。



图 10—4 企业内部条件与外部环境对应分析图

确定战目标

世界畅销书《争雄鲨群》的作者、美国学者哈维·麦凯 1983 年在日本与松下幸之助交谈时曾有过下面一段对话：

问：“总裁先生，贵公司是否有长远目标？”

答：“有。”

问：“你们的长远目标有乡长？”

答：“250 年。”

问：“实现这些目标需要什么？”

答：“耐心。”

战略目标是企业在战略思想指导下，在对企业外部环境和内部条件分析的基础上，预先确定的其在一定战略时期内的总任务和战略行动方向。

战略目标是战略构成的基础和前提，是整个战略的核心和实质性内容。没有一个明确的战略目标，企业就不可能真正取得成功。战略目标为企业指明了较长时期的发展方向，使企业内部能够协调一致，朝着既定的目标展开全方位的经济活动；同时，战略目标为企业合理组织各种生产要素和技术条件奠定基础，并为分配战略资源和衡量评价战略实施效果等提供依据。

战略目标大体上分为定性的战略目标和定量的战略目标两大类：

(1) 定性的战略目标。如：维持生存，获得发展；树立良好的企业形象；把本企业办成成本行业中最具影响和竞争力的企业；经营多角化等。

(2) 定量的战略目标。如：市场占有率，资金利润率，利润总额及增长率；销售总额及增长率，股票价格及股红利率，员工培训数及培训率；新产品开发数等。

在提出和选择战略目标时，应注意考虑以下 5 个方面因素：

- (1) 未来市场对企业产品或服务的需求；
- (2) 企业未来可获得的资源状况；
- (3) 企业对投入资源的转换能力；
- (4) 各有关利益集团对企业目标的要求；
- (5) 战略家的素质和风格等。

战略目标的确定，必须以现实为基础，做到先进、合理、可靠，以最大限度地发挥企业的潜力，提高资源的使用效率。总体战略目标确定之后，要分解为各部门的子目标和时间阶段目标。依据时间长短不同，我们可以把战略目标分为长期目标、中期目标和短期目标。长期目标规定着较长时期内企业运行的预期结果，体现着企业的长远发展方向，其时限一般在 5 年以上。而短期目标即经营计划一般为 1 年，是战略目标的具体化表现。中期目标则介于长远目标和短期目标之间。保证企业战略目标在时间序列上的相互衔接，对战略目标根本实现和战略行动的持续推进具有重要意义。另外，战略目标还可以按职能划分为各子战略目标。如企业的利润目标就可以分解为研究开发部门的目标，生产部门的成本目标，销售部门的销售目标等。总目标分解为子目标的目的就是为了落实和实现企业的战略总目标。

由于企业战略目标是一个包括战略总目标、子公司目标和各职能部门战略目标等在内的完整的目标体系，因此，必须依照一定的程序，采用科学的方法合理确定。并在执行过程中根据企业内外环境的变化，进行适当的调整，使之相互协调。

战略重点：合理有效地配置战略资源

把有限的资源集中在能决定企业获得成功的关键领域是至关重要的。

企业在发展中总是受到资源的限制。如果我们能够确定影响战略全局的关键因素，并将资源正确地进行组合配置，就一定能够使自己处于一个真正有竞争优势的地位。而在实际中，控制一两个关键阶段就足够建立起相对优势。当今所有产业部门的主导企业，无一例外地从果断应用成功的关键因素为基础的成功战略开始，把主要资源集中到具有战略影响的关键部位，迅速建立起相对优势，然后再逐步扩散和加强其他领域，提高整体竞争优势。

这里的关键因素，也就是战略重点，就是指那些对于实现战略目标具有关键作用而又有发展优势，或自身发展薄弱需要着重加强的方面、环节、部分或项目。战略重点的确定对战略资源的配置具有重要指导意义。所以，战略重点包含了三个层次的含义：即战略重点既是实现战略目标的重点，又是资源配置的重点，还是战略指导的重点。

战略重点的确定不是主观臆断的，而是客观条件的产物，并且随着客观条件发展变化而不同。企业只有紧紧抓住战略重点，才能牵一发而动全身，保证整个战略的全面实现。

1947年，美国的贝尔实验室发明了晶体管。人们意识到，晶体的出现将取得真空管，从而引起电子技术的革命。遗憾的是，美国电子工业界对此反应却极为冷淡，他们认为晶体管不是由居于电子行业领先地位的美国无线电子公司和通用电器公司发明的，并坚持认为现在制造的技艺十分高超、性能十分优异的超外差收音机是晶体管收音机无法相比的。

当美国人还在讨论晶体管的好坏的时候，日本索尼公司总经理盛田昭夫在报上看到关于晶体管的报道后，立即赶到美国，仅花2.5万美元就从贝尔实验室买到了生产新的晶体管的专利许可证。两年后，索尼公司生产出第一批便携式晶体管收音机，其重量不到市场上同类真空管收音机的1/5，价格不到1/3，索尼公司控制了美国的收音机市场。5年后，日本人进一步占领了全世界的收音机市场，此时的美国人才如梦方醒，但为时已晚。

战略重点的选择实际上就是关于战略行动方案的决策。战略管理者要借用“外脑”的客观诊断，发挥自己的主观创造性，寻求通向战略目标的捷径。

战略组织的构成和调整

企业战略组织是指企业根据战略任务、战略目标和选择的战略决策，确定企业在执行战略计划过程中，组织企业各项活动的组织模式。简单地说，战略目标的实现和战略行动的顺利进行，必须要有组织保证。

当企业的战略目标确定之后，为了保证战略目标的实现，要对企业的组织结构进行适当调整。包括：分析目前组织体制的优点和弊病，设计企业组织的战略模式、管理层次的划分，相应的职能、责任、权力的分配和企业将采取的管理方法。

不同的企业为了推进战略实施需要，可以选择不同的企业战略组织：

1. 按产品划分的战略组织

它的主要特点是按照产品和产品系列为基本依据来设立战略组织。如设立影像产品部、音响产品部、家用设备部、办公设备部、面用设备部、个人用品部等。对于实行多种经营战略的企业可以考虑选用这种组织模式。

2. 按地区划分的战略组织

它的主要特点是按照企业经营活动的地理范围来设立战略组织。对于地区分散的大型企业和国际化跨国公司，可考虑选择这种组织模式。另外，对于以市场推广为主的高科技企业，也可采用这种模式，如我国风起云涌的保健品公司，大都以地域划分建立若干销售分公司，全力推销其产品。

3. 按市场结构划分的战略组织

它的主要特点是按照产品和服务的市场结构及其每一类细分市场的需求特点来设立战略组织。如老年服务部、妇女服务部、儿童服务部等。产品类

型众多的大型企业可考虑选择这种组织模式。

4. 按职能划分的战略组织

它的主要特点是按照生产制造、市场营销、技术开发和财务、人事等职能来设立战略组织。根据战略需要，还可以将职能战略组织再细分为若干个具体职能，如生产制造可以细分为工程技术、维修保养、产品制造和质量控制等。市场营销又可细分为市场调查、产品销售、技术服务和信息反馈等。

企业究竟采用何种战略组织要依据企业自身特点和战略目标要求而定，既可以相互交叉，又要根据战略任务和企业内外环境的变化而及时调整，不断适应。

战略规划文不系统

制定战略规划的目的是要明确任务，确定目标，制定战略，拟定行动计划，并且合理配置资源，以达到企业的成长发展。战略规划的制定作为企业家的重要职责和工作中最有魅力的一部分，其结果必须形成战略规划文本系统，即提出战略报告文件。

规划文本是战略规划的产物，是规划制定过程作出各种分析、假设和抉择的书面记录，它是战略实施和指导今后战略行动的纲领性文件。

规划文本由规划制定过程中选择决定的企业总任务、总目标、战略环境分析、战略重点和资源配置以及战略对策等组成。

一个完整的战略规划文本系统包括如下主要内容：

(1) 说明。为什么要制定战略规划？此战略规划对企业发展的作用如何？战略规划制定过程的概述。

(2) 战略指导思想和方针的确立。

(3) 外部环境的分析。分析企业所处的外部环境的特点与变动的趋势，尤其是对本企业过去赖以成功的关键环境因素的变化予以特别注意，并找出存在于该环境中的各种机会及威胁。

(4) 主要竞争对手分析。包括对竞争对手的实力和弱点，以及竞争对手可能制定的战略规划的估计和判断。

(5) 自我评估。认识企业自身或战略经营单位目前的战略执行情况，列举企业内部可能限制战略行动抉择的各种限制因素，找出企业竞争上的优势和劣势。

(6) 战略总目标。企业在一定时期内所要达到的目的和总任务。对总目标应加以定性规范和定量指标的说明。

(7) 分阶段目标。即在追求总目标的特定时间序列内所要达到的一定标准。包括子公司战略目标和职能战略目标。

(8) 战略阶段和战略重点。实现总目标的战略阶段划分，并在不同战略阶段，确定相应的战略推进重点。

(9) 战略方针。在实现其总目标和分阶段目标的过程中，应遵循的行动方针。

(10) 战略对策和行动计划。即保证战略目标实现和推进战略实施的具体措施和手段。

(11) 资源配置。推进战略所需要的各种资源，以及这些资源的获取、调动和使用，编制预算和资源配置方案。

- (12) 应变计划。对战略实施过程中可能出现的变化提出应变处置计划。
- (13) 财务预算。对各方面财务情况进行分析和预测，提出解决办法。

战略规划的评价

提出战略规划报告，并不等于战略规划制定工作的结束。战略决策的实质就是战略抉择。由企业经理主持召开评估选优的专家会议，进行充分的讨论，从中选出理想的最佳方案或理想的综合方案。

在进行战略抉择时，必须对战略行动方案进行评估，重点考虑代价、效益和风险三个主要因素，确定代价最小、效益最好、风险最低的方案。下面列出的是战略规划的六条评价标准：

(1) 战略在内部具有统一性。即战略总体的各个部分必须相互配套和衔接；

(2) 战略与环境的一致性。即战略必须保持对环境的适应性。当环境发生变化，战略也要相应调整；

(3) 战略中存在的风险性。任何战略方案都具有风险性，为了降低战略风险，一方面对环境分析要充分，认真考虑各方面可能发生的偏差；另一方面要提高战略预见能力，制定周密战略应变措施。对战略执行结果风险的评估十分必要，应引起重视；

(4) 战略推进的时间序列性。战略的长期性和实施阶段性，要求战略制定者对战略行动的具体步骤作出稳妥安排，避免战略主观随意性；

(5) 战略与资源的合理配套性。战略的实现必须以资源作保证，要尽力掌握与战略相配套的资源合理使用；

(6) 战略的客观可行性。即战略要立足于现实，以科学预测为依据，具有可行性和可操作性。

除了战略规划的评价外，企业的战略评估系统还包括战略执行过程的评价，以及对战略实施结果的成效评价。

11. 实施战略：战略的执行、控制和调整

重要的在于行动。战略的意义在于战略的具体实施。

《论语》中有句名言叫做“君子不器”，假借到企业管理中，就是指“企业领导者不是工具，而是使用工具的人”。

战略的推进、控制和实现，对经理集团的群体素质提出了更高的要求。

全面提高走业战略管理能力

战略规划形成之后，并不等于万事大吉，成功在望。战略规划的顺利实施，战略目标的全面实现，需要企业从高层经理到一般员工的共同努力。战略管理是企业面对现代市场竞争的、涉及企业生存与发展的高层次的管理方法，对企业的经营能力提出了更高的要求。因此，企业要想实行战略管理，必须全面提高战略管理能力。

企业的经营管理能力，是一个包括综合活动能力、直接活动能力和间接活动能力三个方面内容的完整体系：

1. 综合活动能力

(1) 经营政策。包括企业宗旨，经营目标，经营方针，指导思想和企业形象等。

(2) 经营战略。包括信息与预测，战略规划，战略选择，战略实施等。

(3) 经营组织。包括经营管理者，组织架构，规章制度，企业文化和企业精神等。

(4) 经营计划，包括长期计划，中期计划，短期计划。

(5) 公共关系。包括产业关系，关联企业关系，社区关系以及企业内部关系等。

(6) 经营评价。包括经营业绩分析，战略评价和企业内外部监督等。

2. 直接活动能力

(1) 研究开发。包括研究开发的技术情报，新产品、新技术、新工艺开发计划，经费投入，科研设施配备以及科技人员构成等。

(2) 生产制造。包括生产场地与设备，工艺技术，现场管理，物资采购与供应，生产组织等。

(3) 市场营销。包括市场调查与信息反馈，产品的市场构成和占有率，营销的组织机构、渠道和网络，物流管理，技术服务和管理等。

3. 间接活动能力

(1) 资金财务管理。包括财务会计，成本核算，资金筹措和运用等。

(2) 人事劳务管理。包括企业人才资本构成，职能划分，劳动环境与安全，工资与福利等。

(3) 行政后勤管理。包括行政管理，辅助生产，后勤服务与保障等。

虽然企业经营能力涉及很多方面，但概括起来说，企业经营能力包括管理组织能力、人际关系能力和专业技术能力，而且在企业中处于不同地位的人所应具备的能力也不相同，即形成不同的能力组合。见图 11—1 所示。

图中 A 部分即管理组织能力，涉及到怎样从企业全局出发来考虑应该做什么和不应该做什么。

图中 B 部分即人际关系能力，主要指一个人与他人共事，共同完成工作

任务的能力。

图中 C 部分即专业技术能力，主要指一个人运用一定的技术来完成某项具体工作任务的能力。

《论语》中有句名言叫做“君子不器”。“君子”与小人相

图 11—1 企业不同层次人员的能力组合图

对，可解释为品格高尚的人，也可以解释为统治阶段。在这里，我们把它理解为企业领导者。“器”就是工具的意思。“君子不器”，实际上就是讲“领导者不是工具，而是使用工具的人。”

作为企业领导者，与其懂得具体技术方法，不如具备管理组织能力。技术能力在越高级的管理人员中需要得越少。因此，在企业的最高层，管理组织能力是确保成功的最重要的能力，而在较低的管理层次，特别是具体工作部位上的职员，则主要依赖专业技术能力来完成所承担的工作任务，企业中层管理具有承上启下、协调平衡的作用，主要应具有实施有效管理的人际关系能力，辅之理解上面的管理组织能力和指导下面的专业技术能力。

美国《幸福》杂志曾对美国 50 家最大的银行、工业企业、保险公司、公用事业、零售业和交通企业的 300 位总经理进行了调查，其结果也证明了我们的上述论点，即不同的管理层次需要不同的能力。见表 11—1 所示。

表 11—1 不同管理层次的能力组合

	企业技术能力	人际关系能力	管理组织能力
高层	17.9%	42.7%	39.4%
中层	34.8%	42.4%	22.8%
低层	50.3%	37.7%	12.0%

在实施战略管理过程中，虽然具体运作和操作也需要专业技术能力和人际关系能力，但更主要的则是管理组织能力。为了保证战略管理的全面成功，必须改善能力结构，从企业管理的高层到低层，全面提高战略管理能力。这也是实施战略的重要条件。

全球经济竞争和信息技术的发展，使企业经营环境发生了重大变化。世界很大又很小。作为颇受尊敬的职业阶层，企业高层管理人员与企业的兴衰存亡密切相关。因此，各发达国家都致力于培养超卓人圣的全球性战略管理人才，以适应全球经济竞争的需要。

西欧的德国、法国等放眼未来，培养 21 世纪企业经营管理人员，提出了更高的要求，“他们必须熟悉和能够使用经营管理的一切方式。”

美国一家杂志曾刊文指出，21 世纪的国际商业竞争将更加激烈，全球性市场更加扩大，技术发展更加迅速。企业首脑要想在 21 世纪成就一番事业，必须改变其思想观念。该杂志全面描述了未来经理的形象，并指出其首要特质是全球性战略家。即下一个世纪的企业领导，不论身处何处。都应象“在家里”一样善于处理业务，并能在许多国家安排生产和推销产品或提供服务。未来经理必须懂得如何在国际环境中开展业务。

日本效率协会早在 1982 年，就在其编著的《绘制 1990 年的蓝图——战略经营的时代》一书中，提出了日本企业管理人员在战略经营时代应具备的

条件。今天看来，仍具有现实意义。这些要求是：

1. 对经营干部的要求

- (1) 以工作为自我目的的基本态势与能力；
- (2) 系统性（力争建立系统）；
- (3) 制定目标的能力（准确地决定重点指向领域）；
- (4) 豁达大度和忍耐力（能够保存和运用多样性的雅量）；
- (5) 调整力（对对立和混乱进行调整的能力）。

2. 对中间管理人员的要求

(1) 要具有推动上级、其他部门和企业外部共同完成结构变革任务的能力；

- (2) 要有提高部下水平的能力；
- (3) 掌握作为管理人员的基础知识和能力。包括：
 - 创造一种能发挥人们积极性的环境；
 - 圆满地发挥承上启下的作用；
 - 要有掌握工作“进程”、切实提高工作效率的能力。

3. 对一般职员的要求

- (1) 扩大同企业外和企业内其他部门人员之间的接触；
- (2) 确定毕生事业与重新认识职业；
- (3) 不要被动地接受经营信息，而要全面理解并主动对待；
- (4) 以智力武装头脑（认识环境、表达能力、分析技术、专业知识等）。

战略执行和推进方式

我们知道，战略管理是一个包括战略制定、战略执行、战略控制、战略修订四步程序不断循环的活动过程。也可以将战略管理归纳为战略规划和战略实施两大步骤。战略实施就是贯彻已确定的战略所必须从事的一切活动，包括建立相应的组织机构、制定战略行动和项目计划、筹措和配置资源、建立战略实施的监控系统和评审体系，管理日常的战略活动和控制战略的有效性等。

战略执行是战略实施的一个首要环节和重要步骤。战略执行要注意以下几个问题。

1. 战略执行的组织机构

战略的具体推进和运作总是通过一定的组织机构来实现的。因此，“组织”是战略执行中最重要的要素，必须建立一个高效率的、与战略相适应的组织机构，而且这个组织机构必须具备目标明确、相互协调、合理授权这三个基本要素。否则，就根本无法使战略得到很好地贯彻实施。

典型的组织机构与战略实施的关系见表 11—2 所示。

表 11 — 2 组织机构与战略实施的关系

战略层次	管理层次及其负责人	战略管理的工作重点
企业总体战略	企业的董事会或政策委员会和总经理	确定和实施企业的宗旨、方针、目标和战略
职能部分	战略经营单位的经理 事业部的总管 企业职能部门负责人	确定和实施实现总体战略的相关策略
战术	战略经营单位、事业部和 职能机构中的中级管理人员 和基层领导	实现子战略的方法和步骤

战略执行组织机构的核心问题是经理集团的问题，即要合理搭配，发挥群体优势。其次要建立专门的战略执行职能部门，具体推进战略实施工作，进行检查、评估和监控。再次则是聘请外部顾问，与社会智囊团保持密切的联系，以借用外脑，使战略更为客观和具有竞争性。

2. 战略执行的主要原则

战略执行是把战略方案变为现实的活动过程，它要受到各种条件的制约。因此，在战略执行过程中要通盘考虑，遵循以下主要原则：

(1) 对战略方案要进行层层分解，制定详细的实施计划。根据战略目标要求制定出较为详细的战略项目和行动计划。以便有重点地全面推行企业战略，保证战略的全面实现。战略分解包括时间和空间两个分面。时间序列上的分解就是把战略方案的长期目标分解为各个短期目标，再把短期目标分解为更为具体的计划指标；空间上的分解则是把战略方案按战略经营单位（子公司和职能部门）进行分解，再进一步分解到基层单位，并落实到具体工作部位和个人，形成一个各层有分工、各级相连结的责任体系。

(2) 改变人们的观念和行为。适应企业战略目标的要求，必须培育企业全员战略观念，改变企业内各方面从总裁到中层管理人员，到一般员工的传统思想和行为，建立起关心企业全局和长远发展的行为规范、工作方法、价值观念和精神风貌。

(3) 建立与战略要求相一致的组织机构。企业组织机构的设置要服从、服务战略任务和目标的需要，各级管理人员的配备也要与完成战略任务和目标的要求相适应。要在分析现有组织优缺点的基础上，设计和选择符合战略实施所需要的具有本企业特点的组织机构，明确相应的责任和权力，并建立各种行之有效的规章制度。

(4) 合理选择战略执行的负责人选。各层次的战略执行负责人要对自己承担的战略任务负责，企业总经理要对整体战略负总责。具有战略观念和战略管理能力的战略执行负责人的人选格外重要。对于不同性质和不同层次的战略要选择不同的人来负责，并且要根据责任的大小，任务完成的好坏，及时地予适当的奖励和惩罚。

(5) 合理地配置战略资源。在战略实施过程中，资源的合理配置直接影响战略执行效果。因而在资源调度上要优先保证战略重点的需要，以快速建立相对竞争优势。企业的全部资源配置都要围绕战略目标的完成和战略任务的实现来展开，做到有效最优。

3. 战略执行的推进方式

战略执行要求战略指导者按照预定的战略规划，有步骤、分阶段地向战略目标不断推进和逼近。

战略实施的推进方式选择主要有：

(1) 循序式推进。即按照战略规划设计的要求，步步逼近。各阶段循序进行。

(2) 跳跃式推进。根据战略执行过程中客观环境和内部条件的变化，跳跃过某些战略阶段，把战略活动推进到一个崭新的阶段。

(3) 波浪式推进。在战略执行过程中，根据战略目标和相互协调要求，对某些阶段或战略计划缓慢地推进，而在另一些阶段或战略计划则加速推进，形成“战略波浪”，以达到战略执行的“蝴蝶效应”。

(4) 迂回式推进。将战略目标进行适当分解，先推进条件成熟的、容易实现的部分，而后再攻克难度较大的部分。这往往是实现战略突破的一种最有效的方式。

企业战略执行中要注意不断地收集各种信息，及时地予以反馈。不能单纯求快求全，以防止出现战略失控。同时，战略执行过程中需要组织好内部协调一致的行动，尤其是各级战略指导者和组织者要以坚定不移的态度执行预定的实施方案，并不断鼓舞全体人员密切配合，共同努力向战略目标逼近。

另外，战略执行贯穿于战略实施的全过程。虽然我们将战略实施划分为战略执行、战略控制和战略修订等环节，但它们之间是一种有机结合，不能割裂开来处理。

战略控制：始终如一朝着战略目标

战略控制就是将预定的战略目标或标准，经过同信息反馈回来的战略执行的实际成效进行比较，以检测两者的偏差程度，然后采取有效措施进行纠正，以保证战略行动的有效性，达到战略目标的完成。

战略控制贯穿在整个战略实施活动过程之中，它由三个方面的活动所组成：

- (1) 根据企业战略目标要求制定战略评价标准；
- (2) 对战略执行前、执行中和执行后信息反馈的实际成效加以分析比较；
- (3) 针对偏差采取纠偏行动。

这三个方面活动有机结合在一起，构成完整的战略控制过程。见图 11—2 所示。

战略控制的主要特点

战略控制是企业系统中战略决策层对战略实施活动过程的控制，它不同于管理层和作业层的过程控制。

战略控制的主要特点表现在：

1. 战略控制系统具有开放性。企业的战略活动是基于外部环境分析的基础上，并处于企业与外部环境的衔接处。战略控制的重大纠偏也主要来源于企业外部。

2. 战略控制的基本标准依据是企业总体战略目标。战略

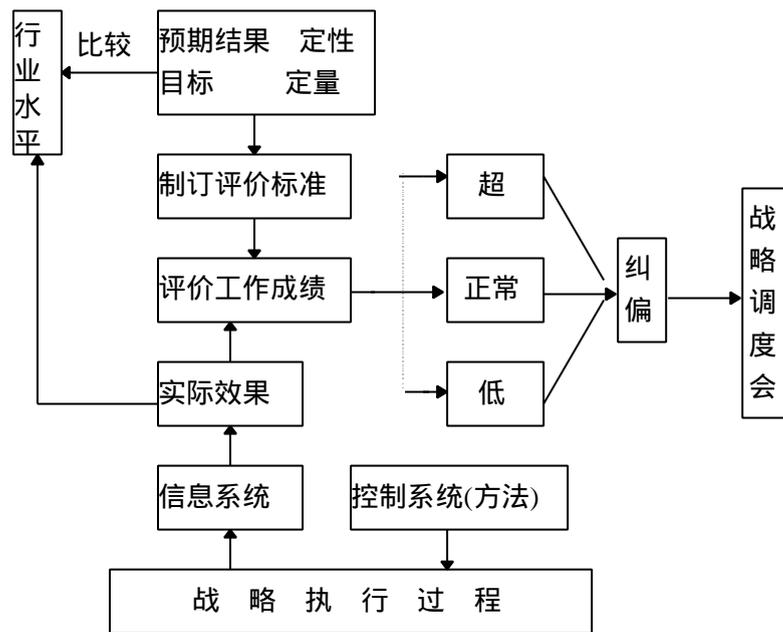


图 11—2 战略控制过程图

行动是围绕企业总目标展开的，只有当战略规划目标接近企业总体目标时，才能起到控制标准的作用。

3. 战略控制的标准有两种类型，即成效标准和废弃标准。当战略执行过程中出现偏差，并且偏差值在成效标准范围内，就可以采取修正措施来修正规划，以保证战略目标的实现；而当偏差值在废弃标准范围内，则表明战略规划所依据的假设条件发生了重大变化，应该放弃现有战略及其行动，实行战略转移。

4. 战略控制的动态稳定功能。战略控制就是要保持战略执行具有足够的稳定性，以承受周期性的冲击和变化的压力，沿着既定的战略目标前进。同时，战略行动本身是一个动态的过程，其系统的稳定性也是一种动态的平衡。在保持战略稳定性的同时，也要注意战略的灵活性。

战略控制的基本要素

战略控制有以下三个基本要素：

1. 评价标准

预定的战略目标或标准，是战略控制的依据。战略评价标准一般由定性和定量两个方面的评价标准所组成。

2. 实际成效

这是指战略在执行过程中实际达到目标水平的综合反映。为了使这些反映客观真实，就需要掌握准确的资料和数据，就必须建立管理信息系统，并采用科学的控制方法和控制系统。

3. 绩效评价

即将实际成效和预定的目标或标准进行比较分析。通过比较分析可能出现如下三种情况：

(1) 超过目标（或标准），出现正偏差。如果处于稳定协调发展，则是好结果；

(2) 与目标(或标准)基本相等,没有偏差。这属于达到预期效果,也是好结果;

(3) 低于目标(或标准),出现负偏差。因没有达到预定目标,则是不好的结果。在这种情况下,应及时采取有效措施,进行纠偏调整。

战略控制的主要方法

战略控制是一项困难而又复杂的工作。战略控制的主要方法有:

1. 事中控制

又称行或不行的控制。在战略执行过程中,按照某一标准来检查工作,确定行与不行。例如在财务方面,对于工程项目在财务预算上进行控制,经过一段时间之后,要检查是否超出了财务预算。

2. 事后控制

也称后馈控制。将执行结果与期望的标准相比较,看其是否符合控制标准,总结经验教训,并制定改进行动措施,以利于将来的行动。

3. 事前控制

又称前馈控制。在战略推进以前,利用前馈信息进行调节控制。由于这种控制方法注意的是目前还没有发生的未来行为,进行这种控制,可事先采取预防性的矫正行动。

战略控制的注意事项

战略控制实际上是企业管理者在战略实施过程中的一系列决策,要特别注意以下几点:

预先要有计划 战略控制是以根据战略规划拟定的战略行动计划为基础的,其控制方式也要相应地拟定计划,特别要注意制定应变计划。

坚持客观性 战略实施的依据是企业外部环境的发展变化,战略实施过程中出现的问题,也大多数是客观因素作用的结果。坚持客观性,就是要对客观情况进行准确分析,避免主观臆断。

富有灵活适应性 正因为客观情况是不断发展变化的,在战略控制中要根据需要,适当调整战略行动方案,保持弹性。

及时适度 战略控制的调整必须做到及时适度。为保持战略控制的灵敏反应,要建立完整的包括预警子系统、检测子系统、权衡机制、调节幅度、意外原则等内容的战略控制系统。

明确战略控制的层次职责 现代企业,特别是大型公司的战略控制活动,体现在高层、中层、基层所建立起来的立体结构中。因此,要明确规定各个层次的战略控制职责,保证整体战略控制职能的发挥。

战略管理审计方法

我们强调,战略控制就是对战略规划及其实施的控制,以保持战略规划所确定的方向,或在战略实施过程中保证战略行动的有效性。

企业战略管理层对企业战略活动控制的主要手段,是借助于下一级的定期报告来完成的,在这些定期报告中,既有综合报告,也有单项报告,都包

含着若干重要的经营管理活动指标，如销售额及增长、利润额及增长、销售利润率、资金利润率等。在报告的时间序列上，既有年度报告、季度报告，也有每月报告或每日报告等。目前，许多企业大都采用目标管理（MBO）的办法来进行控制。这种方法虽然有助于让每个人在规定的时间内开动脑筋，但却忽略了导致最终结果的中间环节的活动，对新的变化反应较慢。因此，为了在战略控制过程中加强对经营管理活动的战略监督，可以采用“战略管理审计方法”。

战略审计是对包括战略规划、战略执行与战略控制在内的整个战略管理过程的审计。战略管理审计就是针对企业活动的不同方面的问题，具体提出一份系统全面的问题检查表，从战略管理实践的角度来综合考察企业的战略管理情况。它既要考虑企业内部因素，又要考虑外部环境变化；不但考察企业战略目标、方针、政策的制定，而且考察企业是怎样借助于战略方案、预算和程序来实施战略规划的。因此，战略管理审计方法是企业实施战略控制卓有成效的手段。

战略管理审计方法的内容构成，包括以下八个方面相互联系的步骤：

（1）评价企业目前的经营成果

这种评价包括两个方面。一方面是通过经济指标的定量分析来评价企业经营成果。如企业目前在投资报酬率、市场占有率、盈利率、每股平均收益率等方面的表现。另一方面则是对企业目前的宗旨、目标、战略和政策以及它们之间的相互协调进行定性分析。

（2）对企业战略管理层进行考核与评价

对统帅整个战略管理活动的最高管理层（包括总经理和高级管理人员）的构成及其他他们在知识、技能和风格等方面的个性特征进行考察分析，探讨企业管理层是否已经建立起从战略规划到战略执行、战略控制、战略评价的一套系统的战略管理方法。同时，对公司董事会在影响企业战略管理的作用亦需要进行深入分析。

（3）外部环境给企业带来的机会和威胁

外部环境的变化是战略控制需要特别注意的方面。因为外部环境的变化会给企业带来新的机会和威胁，直接影响战略的执行和调整。要建立企业外部环境监测系统，对企业面临的总体环境（政治、经济、社会、文化、法律、风俗等）、产业环境和竞争对手等的变化予以充分注意，及时准确地作出应对。

（4）企业内部条件分析

企业的内部自身条件情况如何，直接决定企业的战略力量以及优势和弱点。因此企业内部条件分析要注意：

企业结构 即企业的决策体系、组织结构以及它们与企业战略目标、战略行动计划的协调一致。

企业文化 即为保证战略目标实现的，具有共同信仰、期望和价值观的企业文化的确立和形成。

企业资源的合理有效配置 包括生产制造、研究开发、市场营销、技术服务和财务运筹、人员构成、管理信息系统等。

（5）战略关键性因素分析

通过分析战略因素，寻找出强烈影响企业现在和将来的企业内外部的关键性因素。在必要的情况下检查和修改企业的宗旨和战略目标。

（6）战略替代

在上述研究分析的基础上，拟定企业的最佳替代战略，提高企业战略的适应性和灵活应变能力。

（7）战略的持续运行

当战略选择和确定之后，继续以一定的方案和程序推进战略实施，并根据需要调整具体工作安排。

（8）战略的评价和控制

通过战略管理信息系统提供的有关战略实施的反馈信息，系统评价战略实施，采取改进措施，使战略控制能够确保以最小的偏差来全面完成战略任务，实现战略目标。

战略修订：提高战略应变能力

“我们生活在一个急剧变动的时代，未来的一切都不确定，待人探索。我们还不清楚，在我们很不满意却已习惯了多年的两极格局倒塌后，世界将面临什么？我们也不清楚，在剧烈的社会转型之后，未来的中国将呈现何种状态……”

是的，当今世界是个高速运转、变幻莫测的世界，现代市场经济竞争激烈的局面不但不会趋缓，而且将随着新世纪的到来而日益加剧，对于世界经济的未来变化，我们不但可以从阿尔温·托夫勒和约翰·奈斯比特这些著名未来学家的著作中得到预言，而且还可以从我们周围的现实变化中切身感受到。这些变化对企业战略的影响十分广泛而深远。因此，企业建立适应性战略管理体系，提高企业的战略应变能力就变得格外重要。

战略修订是在战略执行过程中产生的实际结果与预定目标有明显差距，而对战略方案的修改。它作为提高战略应变能力的工作手段，成为企业战略管理活动过程中不可缺少的重要环节。

战略修订的客观基础包含两个方面：

一方面从战略管理层的主观上看，由于加深了对战略全局发展规律的认识，需要重新检验原来的战略分析、战略选择是否正确，并对战略进行必要的修改。对客观规律的主观认识的深化是战略修正的基础。加强对客观规律的研究，是做好战略修正的重要途径。

另一方面，则是战略的客观实际的变化。实践是检验战略的根本标准，只有在实践中不断修正战略，才能保证战略行动的成功。因此，当战略全局的发展出现了新情况或发现原来对客观实际的认识存在较大偏差时，也需要对战略进行相应的修正。

战略修订的具体原因有：

（1）战略的长期稳定性与战略环境的多变性之间发生了矛盾，如果不对战略行动方案进行修订，就会严重脱离实际和偏离战略目标，带来不良后果。

（2）战略方案的制定本身就带有主观想象的成份，经过实际操作，会一定程度地背离客观实际，特别是一旦遇有意外情况发生，就不得不修正战略。

（3）在战略执行过程中，主观上产生了明显的失误，带来了巨大风险，迫使企业修订战略。

（4）由于组织得力，措施得当，善于捕捉战略时机而提前完成阶段性战略任务，也需要对战略进行修正。

根据战略实施的实际结果和客观条件变化情况，战略修订有下列三种情况：

(1) 局部性的修订。当战略环境某一影响因素发生局部性变化，只需要对战略全局的某一局部战略进行修正。这种修订不影响总体战略的可持续性。如对企业下属某个战略经营事业单位进行战略修订，报战略管理层批准执行。

(2) 职能性战略修订。实际上这也是一种对战略全局的局部性修正。比如，当企业人员发生变化，就要对人事战略进行修订，以保证实现总体战略目标的需要。

(3) 总体战略的修订。即对总体战略的各个方面进行修订与调整。

战略修订是整个战略实施过程中一件很严肃的事情和一项很重要的工作。必须按照一定的程序和办法来进行。五年战略的滚动修订见图 11—3 所示。

战略修订的关键在于按照实际情况变化和客观规律办事。能否做好战略修订工作，取决于企业发现新情况、适应新变化的战略应变能力。战略管理层只有具有较高的战略应变能力，才能做好战略修正。

企业建立灵活适应战略管理系统，提高战略应变能力的主要途径有：

(1) 树立应变观念

现代市场经济总是呈现出不断发展变化的动态多变性，战略管理者要依据战略环境分析来预测和把握企业战略发展

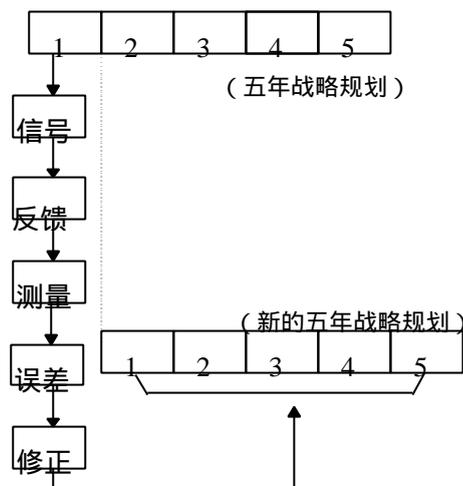


图 11—3 五年战略规划的滚动修订

的根本趋势，制订战略规划，推进战略行动。但战略管理者对客观实际的认识是一个不断深化的过程。在战略实践过程中，就要注重检验原来战略的正确性，一旦发现战略方案与实际情况存在偏差，就需要进行战略修正。因此，企业的战略管理者必须树立认识新情况，适应新变化，重视检验战略正确性的以变应变观念。只有战略管理者具有强烈的应变观念，才能做到及时地进行战略修订。

(2) 提高认识水平

战略管理者的认识水平是进行战略控制的重要基础和条件。认清战略全局的结构、本质和发展的根本趋势，对战略管理者的认识水平提出了较高的要求。只有具有较高的认识水平，才能在战略实践活动中不断深化对客观规律和情况的认识，决定是否需要战略进行修正，以及如何对战略进行修正。

特别是在战略行动过程中碰到意外或重大的新情况、新变化时，正确把握和处理关键性问题，需要具备很高的认识水平。

（3）建立信息反馈系统

在战略实施过程中，战略管理者对战略行动全局的把握，实行战略控制的主要手段，是借助于信息反馈来实现的。全面、准确、及时的信息反馈，直接影响到战略修正的适时正确与否。国外企业一般都设有对市场能作出灵敏反应的信息系统。如日本三菱公司就有专门调查中国汽车市场变化状况的驻北京办事处，他们对中国汽车市场的需求，以及申办汽车手续等情况了如指掌，并每个星期向公司总部报告有关情况。因此，建立信息反馈系统，根据市场变化提出应变措施，是正确进行战略修订的重要保证。

（4）发扬民主作风

战略管理者的民主作风以及心理品质、个性特征等都对战略修订产生重要影响。加强战略管理者的个人修养，提高专业水平和管理能力，也是进行战略修订的重要途径。

战略转移：走向新境界

企业的战略转移是指在战略实施过程中，为适应内外部条件变化，从原战略向新战略全面转移。战略转移是保证企业战略目标实现的重要措施，是企业市场竞争中求得生存和发展的重要手段。战略转移的实质就是在战略条件发生重大变化时，而采取的根本改变现有战略行动计划的新战略方案。它是战略控制过程中对战略进行的实质性修正。

战略转移的主要形式有：

（1）平行式转移。即从原战略向同类的新战略转移。如放弃 A 产品的开发，转为开发 B 产品的新战略。

（2）交叉式转移。即由原战略向不同类的新战略转移。如放弃产品开发战略，转为市场开拓战略。

战略转移的性质有：

（1）总体性战略转移。即企业的现有总体战略向另一种总体战略转移，如企业由扩张战略向维持战略转移。

（2）职能性战略转移。在企业总体战略大致保持不变的情况下，职能战略发生局部变化。如企业仍然实行扩张战略，但它的价格战略由高价向低价转移，策略就是薄利多销，进一步扩大市场占有率。

影响战略转移的主要因素包括：

（1）企业外部战略环境的变化。包括社会经济环境、政治法律环境、人文地理环境以及政府宏观经济政策等；

（2）企业竞争对手的变化。如现有竞争对手或潜在竞争对手采取了新战略，本企业也要相应作出反应，进行适当的调整；

（3）企业内部条件的变化。包括企业组织结构、经理人员的变更、企业人才结构的变化以及资金、物资、设备等资源发生了一系列的变化等。

12. 战略支持服务体系

凡举大事者，必有同类，凡成大事者，必有善谋。

战略是关于企业生存与发展的全方位的总动员。推进企业的战略管理，必须重视信息，建立战略职能部门，并与社会咨询顾问机构携手合作。

企业家的战略决策

世界闻名的美国克莱斯勒汽车公司，是仅次于通用和福特两家汽车公司的巨型企业。这家公司有过辉煌而光荣的历史，在本世纪 40 年代，其国内的市场占有率曾一度超过福特汽车公司。但在 70 年代末期，该公司却陷入了前所未有的重大危机。

1978 年第三季度，该公司亏损高达 1.6 亿美元，而在 1979 年的前 9 个月中，仍然亏损 7 亿美元，打破了美国有史以来企业亏损的最高纪录。

这场突如其来的灾难发生的原因，完全不是由于克莱斯勒的汽车质量有什么问题，而是由于其经营战略的失误造成的。

1973 年横扫全球的世界石油危机，严重冲击了依赖石油的汽车制造业。通用和福特两家汽车公司汲取教训，开始在经营方向上从耗油量大的大型汽车向耗油量小的小型汽车作战略转移。而克莱斯勒汽车公司却一如既往，照样生产大型汽车，处于不考虑订货而盲目生产的恶性循环状态。结果当 1976 年世界石油危机再度出现时，克莱斯勒的大型汽车的销量大大下降，库存汽车积压如山。到 1979 年秋季，具有 55 年历史的克莱斯勒汽车公司面临着重大抉择，要么政府紧急贷款，要么宣告破产。

克莱斯勒汽车公司在危机发生伊始，就开始四处寻觅救苦救难的高手。

1978 年 11 月 2 日，文科卡担任了克莱斯勒汽车公司的总裁。艾科卡是美国企业界的传奇人物，他从一个普通的福特汽车公司推销员，因经营才能出众，成绩斐然，而迅速晋升为福特汽车公司的总裁。受福特二世排挤辞退的艾科卡，毅然接受挑战，捡起了这个“烂摊子”。他上台后的第一个惊人之举便是彻底改组公司上层管理机构，使公司高层经理面目一新。原有的 33 名高级经理仅有 3 名留任，各职能部门和事业部门的经理也变动很大。之后，用全部力量来进行“消肿”，处理库存汽车积压，并制定出一套只能按照销售商订单生产的严格制度。采取最大胆的战略决策，向政府求援，由卡特政府提供 15 亿美元的贷款担保。款项到位后，克莱斯勒汽车公司全力以赴开发生产前轮驱动，乘坐舒适，驾驶灵活敏捷，可以载客 6 人，而且非常省油，受到用户普遍欢迎的 K 型车。

经过全体员工上下齐心，共同努力，克莱斯勒汽车公司在 1982 年底开始盈利。

1983 年，销售额大幅度上升，利润达 9.25 亿美元，创本公司历史最高纪录。克莱斯勒汽车公司终于彻底摆脱了困境，重新成为美国汽车工业的第三号巨人。而艾科卡身处逆境，毫不气馁，顽强拼搏，在短短几年内使濒于破产的克莱斯勒汽车公司起死回生，名声大振，终于走上了人生最辉煌的颠峰。

艾科卡以其独特的个人魅力、异乎寻常的胆识和大起大落的殊荣，令人敬佩，成为现代企业家的卓越代表。

从艾科卡拯救克莱斯勒于危机中我们可以看到，企业的生存与发展，要求企业具备高瞻远瞩的战略头脑，透过迅速变化的环境，预见事物的发展趋势，考虑本身面对的竞争对手的强有力的挑战，及时作出正确的战略决策。

企业家是负责企业全面工作的领导者和管理者。作为负责企业全面工作的企业家，他的工作千头万绪，紧张繁重。为了使企业有条不紊地运行，企业家必须在繁杂的事务中分清轻重缓急，抓住工作的关键问题。战略管理就是企业家最主要的工作，企业家必须全面负责企业战略的制定和实施，为企业描绘一个系统的战略蓝图。

我们知道，一切企业问题都可以归纳为带有普遍共同性的相互联系的三个方面，即生产什么、为谁生产和如何生产。企业家在为推进企业发展而实施战略管理时，也要综合考虑如下三个基本战略问题：

宗旨 企业家面临的首要基本战略问题就是“我们的企业是一个什么样的企业？”也就是说，企业家必须首先确定企业的宗旨、目的和服务的对象，确定企业从事的业务范围，弄清企业的现状和前途。

目标 即确定企业经营管理活动的预期成果，回答“我们的企业要实现什么样的目标？”通过企业战略目标的设置，就可以确定企业的目标，预期企业经营活动所应达到的标准，预测企业实施既定的经营活动后可能实现的经营成果。

途径 回答“怎样实现企业的既定目标？”以寻求实现企业战略目标的有效途径。这实际上就是为了实现战略目标，对企业的一切经营活动进行的管理，包括相关措施和手段。

对这样三个战略性问题的思考和回答，就可以确定企业管理工作的行动计划，确定企业将要做什么，以及应当如何去做。由此可见，战略是企业家在企业的整体环境中，确立企业市场地位和对企业各项经营活动实行综合管理的行动计划，是企业家采用创造性竞争手段的指导原则，是引导企业达到预定目标的指针。

因此，关系到企业生存和发展的最重要的，具有决定性、全局性、长远性特征的战略决策，是企业家的首要职责和主要工作。战略决策是企业一切活动的起点、指向和中心，战略决策的正确与否直接关系到企业的盛衰兴亡，意义十分重大。

1. 战略决策的依据

决策是立足现实规划未来的活动，战略决策必须以预测分析为前提条件和依据。

战略决策的依据包括：

宏观依据 即认清企业外部条件的需要和约束。

微观依据 即把握企业内部条件的可能和限制。

主观依据 即形成明确的战略决策意识。

一个企业家只有在对企业外部环境和内部条件全面深刻掌握的基础上，形成明确的战略决策意识，才能真正搞好企业的战略决策。

2. 战略决策的基本要求

战略决策是有关企业重大战略问题的决策。因此，对战略决策的基本要求有：

(1) 把握决策目标的准确性

战略目标准确与否对整个战略活动具有决定性的作用，而战略目标的确

定和实现要受到各方面条件的制约。因此，在战略决策时为了保证目标的准确性，要充分研究分析各有关方面的条件因素，特别是应当注意：一是确定目标方向的定性分析，以保证战略目标在质上的准确性；二是确定目标大小的定量分析，以保证战略目标在方向准确前提下的合理适当；三是要防止战略决策的目标隐蔽转移，以避免不必要的摆动，不造成决策的失误，从而把战略目标决策真正建立在科学的基础上。

（2）坚持决策主体的群众性

决策主体是指由谁来做决策的问题。由于战略决策是关系到企业长远利益、涉及面广、因素复杂的决策，单靠企业家个人的知识和阅历是不够的。这就提出了决策主体的群众性要求，即充分发扬民主，群策群力，通过决策主体的群众性来保证战略决策的科学性。

坚持决策主体的群众性，一是要强化企业本身战略参谋组织的建设，并与社会咨询顾问机构保持联系和合作；二是强化企业内部各种非正式群体对决策过程的参与；三是吸引企业全体管理人员和广大职工来关心和参与决策，搞好决策的民主参与和民主监督。

（3）提高企业家的决策素质

在决策的群众性参与的基础上，由企业家作出战略决策，是企业战略管理对企业家的职责要求。因此，企业家决策素质的高低在战略决策中起着极为关键和核心的作用。我们必须对现代企业家的政治素质、知识素质、能力素质和个人品格等方面加以培养，并注意在战略决策中发挥和提高。

3. 战略决策的程序

为了保证战略决策的科学性，除了明确战略决策的基本要求之外，还需要建立一套完整的科学决策程序。

战略决策的整个过程大体上可以分为提出问题、确定目标、制定方案、评估选优、实施追踪五个阶段。提出问题是战略决策的起点，正确地提出问题是作出正确决策的一半。确定目标就是根据提出的问题，确定解决这一问题希望达到的目的和标准。制定方案就是在把握价值准则和可行性准则的基础上，对目标进行分解，拟定具体行动计划。评估选优就是在多种方案中选择一个代价最小、效益最好、风险最低的最佳方案。实施追踪就是在方案实施过程中及时反馈，及时修正，搞好追踪决策，保证战略决策的贯彻落实。

战略参谋部：构建战略职能组织

战略管理关系到公司的生存与发展。由于战略管理主要是研究企业重大问题，涉及面广，因素复杂，这就与作为战略管理主要实施者企业家的个人局限产生了矛盾。战略管理工作本身就是千头万绪，需要统筹规划。如果企业家对每一具体战略进行细节指导，就很难有时间和精力进行战略性思考，不能成为优秀的战略决策者。随着现代市场经济竞争的日益激烈，这种矛盾也日益尖锐。这就迫切需要企业根据实际需要，设立能从战略高度上考虑企业发展并推动企业战略管理的具体职能部门，即战略参谋部。

这种战略职能组织就是处于企业内部，却能象置身企业之外的具有强烈客观性和独立性的职能机构，是企业实行战略管理的具体工作部门。它具有肩负左右企业命运的责任精神，既是企业战略管理的中枢，能够统筹企业全局，策定战略性行动方针，也有足够的力量，促使战略行动和计划方案的贯

彻落实。

日本著名咨询专家大前研一对企业的战略职能部门有着独到的见解，他说：“对企业和公共事业机关来说，为解决重大决策问题而设立的班子，既不是智囊式的宏观通论者，也不是‘老黄牛式’的埋头苦干者。这个班子应当由一些解决问题的专家组成，他们懂得怎样提出问题，怎样解决问题。设立这种决策班子的目的，不单单是为了取代现存的只知空谈不解决问题的闲置机构，而且要成为企业最高决策人的真正战略参谋部。”同时，大前研一还提出了一个“智能坦克”的概念，要求战略职能部门具有帮助公司在市场竞争中冲锋陷阵的特殊素质。

正因为企业战略职能部门具有如此的特殊作用，世界上许多公司（尤其是大公司）都纷纷设立自己的“智能坦克”，以适应日趋激烈的市场竞争。日本在70年代和80年代两次掀起“思想库热”。第一次是70年代前半期，现代思想库在日本社会上大量涌现，但企业自身建立思想库的则很少。第二次则是1985年以后，由于国际竞争风起云涌，日本公司迫切需要思想库的“参谋”，许多企业创立了“公司思想库”。公司思想库的使命，主要是研究本公司的市场战略，开发新产品，并且提高本公司的信誉。如成立于1975年5月31日的日立综合计划研究所，就是旨在为公司的宏观和微观问题提供决策研究和决策咨询。日通综合研究所是日本通运公司的子公司，其创建目的是为了从理论与实践上研究发展流通经济，改善物资流通，降低物流成本，提高流通效益，开发流通技术等。

企业战略职能部门的设置大体有如下几种情况：

战略管理委员会 由企业高级管理层和各部门、各子公司经理组成，对企业实行战略决策，协调和推进战略管理工作。

具体战略职能部门 即配备专门人员具体承担战略管理的运行和操作，并对整体战略和职能分战略进行检验、监督和指导。

类似于社会咨询顾问机构的公司思想库 其工业业务范围更广，对人员要求更高。

一般来说，企业经营管理实务的推动，主要依靠能力与经验，而企业经营战略决策，更需要其智慧与学识。因此，这就对企业战略人才提出了更高的要求。

日本著名评论家大桥武夫提出了“身为幕僚参谋的十大要件”：

- (1) 参谋是位善于计划的人。尤其应对领导人物所提出的资料，加以妥善规划和负责执行任务。
- (2) 参谋不具命令权，只能以辅助领导者的立场行事。
- (3) 参谋应有丰富的思考力和想象力。
- (4) 参谋是客观的集合，应当能够包容各方的意见。
- (5) 参谋须严厉冷静，以判断正确的动机，绝不可感情用事。
- (6) 参谋只能辅助领导者，却不能取代领导者。
- (7) 参谋是推动者，对事理下正确的决断，是其首要任务。
- (8) 参谋是企业的润滑油，善攻心计，洞悉人心。
- (9) 参谋应有控制会场的能力和最强的说服力。
- (10) 参谋应能尊重他人，不应有意气之争。

我们认为，对企业战略人才除了专业上的要求外，一般还要具备以下几

个条件：

(1) 要有强烈的事业心，服从和服务企业利益，同管理决策者站在同一高度，从企业发展全局来进行战略思考。

(2) 应是一位“博才”。既具有一门专业知识，又知识渊博，思路开阔，是专家中的杂家，是专才中的通才。这是当代科学技术综合化发展，自然科学与社会科学相互交融所提出的要求。

(3) 具有系统分析能力。对一个系统内的问题，能用逻辑推理、科学分析和数学计算的办法，在确定与不确定的条件下，找出几个可行方案加以比较，并从中选择最优方案。在工作中，能注意外部环境与内部条件的结合，当前利益与长远利益的结合，局部效益与整体效益的结合，定量分析与定性分析的结合等。

(4) 能客观地考虑问题。具有很强的独立性，绝无先入为主的主观臆断。具有服从科学、服从真理的品质，敢于向领导直言。那些患得患失、看领导脸色行事、报喜不报忧的人，绝不能成为战略人才。

(5) 思想活跃，具有不断创新的精神。优秀的战略人才不应只是“百科全书”，而必须思维敏锐，具有较高的创造智能。要不为条条框框所束缚，敢于创新，勇于创新，善于创新。

为使企业战略能够得到很好贯彻，企业战略人才的构成不仅是战略管理核心层和战略职能部的需要，其他各专业职能部门和战略经营单位也都要拥有能够考虑企业发展全局的相当的战略人才。

台湾学者林敏生在其编译的《企业参谋——战略性思考的集团》一书中提出了参谋五戒：

(1) 身为参谋，应该抛弃对于“如果”这个名词的本能恐惧。参谋要能够适应变化，寻找替代方案，提高战略致胜的可能性。

(2) 身为参谋者要抛弃完全主义。战略涉及因素众多，并不断变化，因而也就不可能是十全十美的，只要比对方具有相对优势即可。时机是战略的一个重要因素，要不拘细小枝节，抓住机会及时推动战略行动的展开。

(3) 针对 KFS 彻底挑战。

KFS (Key Factors Success) 即影响战略的关键性因素。参谋能巧妙地对 KFS 进行管理或应付，而不是对全面情况进行了解和应付，则战略就成功了。只有彻底追求 KFS，才能替己方带来利益。若对 KFS 的认识无误，就不必害怕彻底进行会偏离目标。

(4) 不受限制条件所限制。将“不能做什么”（限制条件）改变为“能够做什么”的思考，将会使“能够”转为“不能”的一切限制条件摒除。

(5) 不依赖记忆进行分析。即充分运用“分析能力”和“创造概念的能力”，使“无办法”变成“有办法”。

聘请顾问：运用外脑

企业在研究解决重大问题、实行战略管理过程中，除了充分发挥本公司战略职能部门的作用外，还要注意加强与社会管理咨询顾问机构的联系和沟通。通过与他们的合作，得到高质量、深层次、综合性和实用性强的咨询服务。

聘请顾问是国际惯例之一。管理咨询在国际上被公认为是第四产业，即

以生产和销售规划、方案、设计和决策等智力产品为特征的高科技产品。

所谓管理咨询，是指由受过专门训练和具有资格的专家为各种组织和机构，提供专业化咨询服务。这种服务完全是以一种客观的和独立的方式进行的，旨在帮助客户发现和界定在管理上存在的问题，并对这些问题进行科学而又中肯的分析，在此基础上提出解决问题的最佳方案，并且当有要求时，参与对解决方案的具体实施工作。

发达国家的管理咨询业相当发达。世界著名的智囊团美国兰德公司（Rand）正式成立于1948年5月，是世界上最早出现的多学科的综合智囊机构。“兰德”是英文中“研究”与“发展”两词的缩写。该机构在组织上不依附于任何部门，并有确定课题的自主权。兰德公司除了有500多名研究人员以外，还从大学和研究所聘请了700多名博学多识的教授和专家担任顾问。该公司成立40多年来，每年发表数百篇研究报告，为美国政府及有关单位提供最迫切的、亟待解决的政策建议，其中许多研究成果被采纳。美国政府给予高度评价，赞誉“兰德公司对公共事业作出了独特的贡献”。

目前，美国有各类管理咨询公司1万多家，年收入超过数十亿美元的就十有几家。其中有专门向美国《幸福》杂志排名500家企业和政府机构提供咨询服务的全国性大型管理咨询公司，如麦金时公司，鲍兹·阿伦和汉米尔顿公司等；也有专门解决科技难题和应付挑战的思想库、智囊团，如兰德公司，斯坦福国际研究所等。

美国的经济发达与其管理咨询业的发达是密不可分的。咨询顾问公司以其特殊的功能，在企业战略管理中发挥着重要作用。管理顾问也许不能马上为企业带来明显的经济效益，但是它在提高企业领导的管理水平和职工的业务素质，增加企业知名度和无形资产方面会长期发挥作用。特别是管理顾问的以下作用是企业家所不能替代的，包括：

- （1）提供独立的和不带偏见的判断；
- （2）提出全新的观念和新鲜的方法；
- （3）拥有对问题进行诊断并提出解决问题的能力；
- （4）拥有一般人所没有的独特技巧；
- （5）作为对现行工作人员和管理技巧的一种补充，减少了决策的风险和压力；
- （6）为整个系统注入了新的活力，培训职员，提高企业的管理水平。

管理顾问机构能够站在聘请公司最高决策者的立场上，统筹战略全局和企业内各部门的经营活动，预测来自外部的威胁和机会，拟定针对性策略，通过改善公司的管理效能，以最大限度地获取经济效益。正因为如此，国外许多公司为了取得客观、公正和独立的咨询意见，喜欢聘请外部顾问，即专业化的顾问公司来对其企业发展进行咨询论证。一些著名的公司一般拿出10%的预算金来聘请管理顾问。这说明国外企业进行经营管理，十分注重聘请外面顾问。

美国通用电器公司的主要事业有电机、发电站、喷气式发动机、住宅建筑等。该公司在60年代中期曾一度陷入困境，当时的年销售额只有约50亿美元，销售额和收益5年间停滞不前，且利润率也很低。以擅长公司诊断，解决公司的经营战略和组织效率等问题而著称于世，规模宏大的国际咨询公司麦金时公司，与另外一家著名的波士顿咨询团通力合作，使该公司走出了困境。

他们首先对通用电器公司进行诊断。综合分析后，发现存在如下问题：

A. 经营混乱，管理不周，该公司有 25 个事业部和 110 个经营部门设置不合理。

B. 过分重视投资多、风险性大的大型项目。

C. 缺乏中期计划。

D. 生产线负责人只热衷于短期盈亏。

在此诊断分析的基础上，他们提出了改善通用电器公司战略行动计划的一系列措施：

首先，改组该公司的组织结构，取消 25 个事业部和 110 个经营部门，增设 43 个战略事业集团（SBV）。

其次，严格进行产品构成表平衡管理（PPM），并将这种方法用于中期战略规划。

再次，实行计算机、广播电视设备领域的“战略撤退”。

此外，新开辟组合式建筑和电子医疗器械事业。

经过双方的共同努力，通用电器公司的销售额翻了一番，达到 115 亿美元，盈利也创历史最高纪录，达到 5.9 亿美元。不仅新开辟的组合式建筑、电子医疗器械事业得以发展，而且原有的原子能、喷气发动机等事业部门的效益也明显提高，整个经营状况发生了根本性的改善。据美国《幸福》杂志排列，通用电器公司在 1987 年美国 50 家最大公司中居第 6 位，销售额为 395.31 亿美元，利润为 29.15 亿美元。

日本实力雄厚的野村综合研究所，是日本规模最大的、在国内外享有盛誉的民间咨询研究机构。该所的主要业务是战略决策咨询服务，为日本公司的全球出击立下了汗马功劳。该所对日立制作所的研究和服务就是突出之例。

创立于 1910 年的日立制作所经过半个多世纪的创业岁月，发展成为世界闻名的大公司，产品行销世界许多国家和地区。这样一个公司从小到大，从弱到强，从默默无闻到饮誉全球，其成功之道是世人感兴趣的问题。野村综合研究所的上野明先生对此进行了专题研究，完成了《日立制作所的研究》专题报告。他在报告中认为，促进日立成长发展有五大支柱，这就是：充满青春活力；研究开发费用超过设备投资；靠人才开发来培养后继人；重视财务战略的坚实经营；指向综合经营特色的产品战略。

聘请顾问，借用外脑来发展自己，决不仅仅是大公司要考虑的，在现代社会经济活动中，公司不论大小都处于日益激烈的竞争之中，公司不论大小都要实施致力于长期生存发展的战略。因而，对于那些没有力量建立企业思想库的中小公司来说，接受外部社会管理咨询服务，是其避免失败和迅猛发展、快速成长的有效途径。

另外，现代管理咨询公司的一个重要功能，是探求公司发展的一般规律，研究企业评价指标体系，这也是现代思想库感兴趣的问题之一。

美国经营咨询公司通过对美国优秀公司的调查分析，从共性的角度归纳出 8 个条件，以此作为美国优秀公司成功的约束条件。这些条件包括：重视行为；密切与顾客的关系；自主性和企业家精神；通过人来提高劳动生产率；按照价值观去实践；遵循生产经营的基本方针；单纯的组织和小公司；集权和分权兼备。

日本野村综合研究所通过对富士胶卷、丰田汽车等 32 家优秀公司的剖

析，也同样归纳出 8 个具有共性的条件，以此作为日本优秀公司成功的约束条件。这些条件有：对多角化的热心；重视本公司技术的开发体制；重视国内生产；成套设备的销售；公司直接销售体制；热心于自有资本的筹措；分权型的管理体制；最高决策机构的正规化和连续性。

管理咨询在我国虽然已经兴起，正在朝着科学化、规范化、专业化、制度化和产业化的方向迈进，但中国企业家对管理咨询的认识和运用仍有相当大的差距，这恐怕也是我国企业管理水平低的一个原因吧。因此，我们在此向我国正在成长和未来的企业家建议：聘请管理顾问，他是你成功道路上的最好伙伴！

信息管理系统：建立战昭资料库

在任何情况下，充分、及时、准确的信息对有效地制定战略规划和推进战略实施，都是十分必要和主要的。虽然近些年来，我国企业比较重视信息工作，但这些信息大部分还仅仅停留在对企业内部子系统过去历史的描述，而战略管理对信息工作提出了更高的要求。战略管理需要的信息必须是展望性的，并且应着眼于对组织的未来会产生最重大影响的环境和竞争因素。

信息是我们对企业战略管理的内部条件和外部环境进行分析，作出各种现实判断和未来假设的前提和基础，信息管理作为整个战略管理工作一个很重要的子系统，应当引起战略决策者的高度重视。

当我们制定战略规划伊始，必须搞清楚的第一个战略问题就是关于企业目前态势的分析与判断。战略资料库就是有关影响本企业战略抉择的各种相关方面或环境的最重要战略信息的汇总。它反映了各种力量对现有战略抉择的影响，包括环境、竞争对手、最高管理部门、企业经营的主要业务以及企业本身。

企业的战略资料库包括如下内容：

（1）实力——弱点战略资料库，即对企业最突出的优势和最薄弱的环节客观而简洁的概述。

（2）企业和部门准则战略资料库，即企业过去取得成功和将来走向成功的关键要素和行动准则。

（3）竞争战略资料库，即关于竞争对手的评价分析。关于竞争必须搞清楚的几个问题是：

A. 最具有威胁的几个竞争对手是谁？

B. 竞争的实力和弱点是什么？

C. 我们认为竞争的战略以及相关的风险是什么？

D. 竞争对手为了实施战略可支配哪些资源（如资金筹措、工厂设备、管理诀窍、销售能力和技术能力等）？

E. 这些要素中哪一项使竞争处于特殊有利的地位？

（4）环境机会和风险战略库，即外部环境为企业发展提供的机会与威胁的评价分析。

建立战略资料库既可为战略管理全过程服务，也是战略管理的前期准备工作。通过这项工作，也可养成参与工作的管理人员的战略性思考。

企业确立战略资料库之后，就要收集战略信息。战略信息既包括企业外部环境、竞争对手等信息，也包括企业内部各方面的信息，还包括在对外部、

内部信息综合分析和论证基础上，得出的可供选择的若干行动方案的最后化信息。

美国著名系统分析和规划问题专家威廉·R·金与戴维·I·克里兰在《战略规划与政策》一书中，为我们提供了一份战略规划制定过程的各个阶段要回答有关问题所需的战略信息要求明细。详列如下：

1. 估计情况：我们的目前状况如何？
 - (1) 我们历来的任务、总目标、战略、分阶段目标和行动计划是什么？
 - (2) 我们目前销售何种产品？（销售量和销售额）
 - (3) 我们在何处销售该项产品？（地区和产品搭配）
 - (4) 我们拥有什么？（设备，存货，等等）
 - (5) 这些东西都在何处？（地点）
 - (6) 我们目前正在生产什么？（生产计划）
 - (7) 我们的成本如何？
 - (8) 我们在顾客中的形象如何？
2. 提出总目标：我们希望将来如何？
 - (1) 我们可利用哪些机会去获得优势？
 - (2) 我们能够生产和销售的未来产品是什么？
 - (3) 哪些市场具有最大潜力？
 - (4) 我们想要依靠哪些实力？
3. 找出限制因素：有哪些可能阻碍我们的限制因素？
 - (1) 有哪些未来环境条件可能影响我们？
 - (2) 有哪些竞争行为可能影响我们？
 - (3) 我们承担了哪些会影响未来的义务？
 - (4) 有哪些政府措施或法律可能影响我们？
 - (5) 存在哪些企业和部门限制？
 - (6) 我们存在哪些弱点？
4. 选择战略：为实现总目标我们应该做些什么？
 - (1) 可预期到的各项战略方案的后果如何？
 - (2) 我们能为保证自己的选择获得预期效果做些什么？

美国前总统卡特曾就信息问题，有过这样一段精彩的阐述：“信息就象我们呼吸的空气一样，同样是一种资源。精确有用的信息，就如同我们的身体所需要的氧气”，“我们整个国家，三分之二的成果来自有关的信息活动。信息经常提供重要情况的火花，点燃创造和发明的天才的火焰，帮助人们解决日益复杂的世界问题”，“信息给美国这一代人和今后若干代人的道路以光明。”

我们可以断言，战略管理的关键是信息问题。甚至国外一些经济学家把信息与劳动力、资本并列，作为生产的第三要素。信息已成为提高竞争力的新优势。日本《朝日杂志》曾在一篇文章中指出，日本经济繁荣的支柱之一就是信息的高度重视。日本的大企业已在全世界张开了信息网，分别投以巨额资金，每年从专业杂志 11000 种（其中 7000 种是外国杂志）、技术报告 15000 种、会议报告 500 种、专利 50000 余种中，整理出总计 500 余种摘要。

美国著名管理学者彼得·杜鲁克指出，企业管理方式正进入新的变革时期，未来的企业应是由专家组成的信息型组织。他认为，企业，尤其是大企业，除了成为信息型组织外，别无选择。

随着冷战的结束和知识产权保护之风日盛，军事间谍多半失业，而商业间谍正如日中天，残酷空前。法国反间谍机构 1992 年共破获 760 起商业间谍案，而 1993 年上半年的统计就远远超过了这个数字。昔日倍受间谍青睐的军事、政治和社会动向情报档次下降，分别只占 14% 和 20%，而工业科技和金融贸易机密的比重大幅度上升，占 2/3。其手法也多种多样，层出不穷。既有詹姆士·邦德式的传统手段和伎俩，以游客、参观者和实习生等身份作幌子，也有以行家所谓的“特洛伊木马术”的打入对方企业内部获取情报，还有许多更隐蔽、更现代化的新招。

现代经济社会的特点就是信息化和开放性，国家间综合国力的竞争日益集中反映在经济领域，而高精尖技术是经济蓬勃发展的钥匙。谁掌握了高科技，谁就如执牛耳，在竞争中赢得主动。对企业来说，信息是一种比物质资源更为重要的资源，而比一般信息更为重要的是战略情报。现代企业战略家切莫等闲视之，而要处处留心提防，防患于未然。

13. 预测：战略的前提和基础

凡事预则立，不预则废。

战略作为对企业长远发展的全局性谋划，有赖于决策者的英明远见和科学预测。

在战略预测过程中，直觉、判断和自信心等非智力因素，往往起着十分特殊的作用。

成功靠高瞻远瞩和远见卓识

每个人都渴望成功。登上成功的颠峰确实让人心旷神怡，激动不已。但是，并不是每一个奋斗者都能享受到成功的喜悦和荣耀。战略是通往成功大道的路标，只有面向未来，把握全局，目标明确，才能真正取得成功。

英国《不列颠百科全书》的主编列出了走向成功的六条要素：

(1) 集中精力。你应当去完成所有工作中的某一件，这会给你带来从一开始就成功的欣慰。

(2) 防止惰性。许多人的失败，是因为拖延了解决那些既能使他成功而又有一定困难的问题。要集中精力于影响全局的关键性问题，化消极因素为积极努力。

(3) 顺乎自然。顺乎自然地安排工作，既能节约精力，又能达到事半功倍的最佳效果。

(4) 克服厌倦情绪。厌倦情绪会大大损伤一个人的元气。可采取和自己打赌，为自己规定一个主要目标，限定工作时间，不要把今天的工作推到明天等办法来克服。

(5) 改进记忆方法。许多成功的人都具有一种经常动笔写条子或记事的好习惯。

(6) 充分发挥想象力。幻想越多，成功的希望也越大。要为某一既定目标花时间培养自己的想象力，并把它同你的奋斗目标联系起来。

如果我们把上面这六条成功因素概括起来，那就是确定目标，全力以赴。这也是战略管理所提示的。在对大多数成功者的研究分析中我们可以看到，成功首先来自明确的目标，来自对未来的科学预见和高瞻远瞩。

被人誉为“电脑神童”的美国微软公司总裁比尔·盖茨，经过短短 20 年的努力，在 1995 年美国《幸福》杂志世界十大富豪排行榜中，以 129 亿美元的资产荣任首富，引起了世人的注目。他的成功之道除了电脑时代所赋予的机遇外，更主要的还是他的高瞻远瞩和远见卓识，使他更擅于把握住机遇。

盖茨小时候就是一个电脑迷，并在 13 岁时写出了第一个软件程序，目的是为了玩三连棋。他报名参加了学校开办的电脑课程，通宵达旦地钻研电脑知识，更学以致用，运用电脑知识编写软件大赚外快。后来盖茨虽然考进哈佛大学，但为了创业，他毅然退学，和好友艾伦合办微软公司，专心为全球首部商用微型电脑 Altait 编 Basic 语言软件。到 1978 年，微软公司营业额超过 100 万美元。

1980 年，微软公司受 IBM 的委托发展磁盘操作系统，使其事业迈上了关键的台阶，为日后盖茨成为全球首富奠定了坚实的基础。

盖茨当选全球首富后，自称其事业成功主要是由于他能专注长线目标，并不理会短期困扰。他说：“作为一名企业领导者，必须不断地自问，自己是否应用了可长期通行的技术？”

是否可长期维系顾客？自己的分销策略是否长久不变？设立的薪金标准和奖励制度是否适合公司长远需要？”“当改变必然发生时，你必须预先指出它、接受它和找出方法使改变能力你服务。”

盖茨的成功的确是靠其对未来发展的准确判断。

10年前他就预测光盘软件将大有可为，于是立即带头发展，事实证明了她的正确。在80年代花费亿万美元巨资改进视窗系统，在90年代收到了重大回报。1995年，比尔·盖茨推出了《未来之路》一书。在书中，比尔·盖茨提出信息高速公路国际计算机网络（Internet）将成为今后的发展方向。他又要走在别人的前面，领导时代的潮流。

战略是对企业长远发展的全局性谋划。战略目标的最终实现，主要依赖于有效的战略管理，依赖于决策者英明的远见和科学的预测。世界华人首富李嘉诚，不但是香江家喻户晓的财经界传奇人物，而且是世界级亿万大富豪，曾被美国《时代周刊》称为“天之骄子”。他在谈及成功的要诀时说：“最重要的是要有远见，杀鸡取卵的方式是短视的作风。”

大凡成功者都有着洞悉自如的境界。美国钢铁大王卡内基事先就知道，铁路时代必定要到来。日本“经营之神”松下幸之助事先就预测，电气化时代必然来临。而美国的尤伯罗斯更是眼光独具，独自承办1984年的第23届奥运会，名利双收，名躁一时。如此事例，不胜枚举。

因此，预测作为人们远见卓识的基础，其主要功能就是正确掌握对战略具有重要影响作用的未来的不确定因素或未知事件，为战略决策提供有关信息、数据以至可行性方案。预测是战略管理的重要内容，也是制定战略规划和推进战略实施的重要前提和手段。预测水平的高低直接关系到战略的成功与失败。

所谓预测，是根据一定事物的运动和变化规律，用科学的方法和手段，对该事物的发展趋势和未来状态进行分析，作出定性或定量的评价。战略预测，就是根据企业战略管理要求，对一定时期内涉及企业战略全局的根本发展趋势所作出的科学预见。

中国有句俗语：“凡事预则立，不预则废。”企业要生存，要具有市场竞争能力，关键是要能应付瞬息万变的竞争形势。这就迫切要求我们能够进行科学的预测，使我们能在预测的基础上作出正确的判断和假设，采取坚决有力的战略行动计划。否则，就会贻误商机，竞争失败。美国通用电器公司的董事长威尔逊曾这样说过：“我整天没有做几件事，但有一件做不完的工作，那就是计划未来。”美国建筑业巨子比达·吉威特十分注意掌握信息，善于预测市场。1930年，在建筑业不景气的情况下，他预测公共投资将旺盛；1940年，他预测到防卫工程特别是空军基地的建设要扩大；1950年，他预见到高速公路及导弹基地的建设高潮将到来；1960年，他又预见到都市交通网的大发展。正由于他的准确预测，事先准备充分，保证了其在承接建筑项目时投标成功。

因此，我们的企业经营者，要高度重视预测工作，在战略预测的基础上，制定符合客观实际及其发展变化的战略规划，努力推行，以取得战略管理的最终成功。

战略预测的基本特征和原则

战略预测在战略管理中的地位十分突出，发挥着重大作用。可以这样就，

没有战略预测，就没有战略管理。

战略预测是立足于过去和现在，从已知现实中出发来研究分析未来的可能性。战略预测有这样几个特点：

全局与局部相结合 战略全局是由战略系统及其环境构成的，战略系统又包含着许多战略要素。因此，战略预测作为战略指导服务的重要手段，主要是根据战略全局的变化规律，对一定时期内战略全局的根本发展趋势进行科学预测。同时，也要对构成战略全局的各个部分和每一个方面进行具体分析，寻找出影响战略全局的局部关键性问题。按照战略管理层次进行预测，以达到揭示战略全局发展的根本趋势的目的。

战略预测有三个层次：一是对战略全局的总体性预测，二是对战略系统各要素及战略系统的环境的预测，三是对构成战略系统及其环境内单一因素的预测。

现实与未来相结合 战略是关于企业全局长期发展的总体性谋划，以获取长期生存和长远效益。战略预测要着眼于战略管理的全过程，具有长远未来的特性，这也为提高预测的准确性带来了难度。因此，战略预测主要是对未来发展趋势的把握，而不是对具体细节枝叶的纠缠。同时，预测的基础是现实的情况，只有真实掌握现实各种信息和资料，才有可能进行具体的预测工作。科学的战略预测不是毫无根据的猜想，而是严格的可检验的预见；不是异想天开的幻觉，而是对现实已知情况的清醒认识和科学分析。

定性与定量相结合 预测结果的精确、灵敏，来源于科学的方法和对现实情况的准确把握上。科学的预测需要大量的数量关系来作为依据，以定量分析为基础，但是影响战略全局发展的因素众多，关系复杂，而且往往呈现出不规则的变化，这就大大降低了预测的可测量性，客观地限制了战略预测的定量研究。因此，战略预测应当是定性分析与定量分析相结合，侧重于定性分析，从而使战略决策更好地把握战略全局的变化方向和根本趋势，以保持战略行动的大体一致。

静态与动态相结合 战略预测所依据的现实各种情况是一种完成发生的静态信息，而作出预测的未来则是一种动态发展过程。因此，战略预测必须充分考虑可能发生的变化以及影响全局发展的许多潜在因素，以真正做到科学准确。

提高企业战略预测水平，除了要建立战略预测系统，掌握科学预测方法，更要研究预测的一般原理，遵循战略预测的基本原则。

对科学的预测的基本要求主要表现在它具有可检验性。“预测的可检验性”包含两个方面的内容：一是预测的结果必须是明确无误的，不能是模糊或者是模棱两可、含糊不清。也就是说，预测的结果必须能被检验，能被证明预测结果是正确的，还是错误的；是成功的，还是失败的。二是预测的过程必须是可重复的，预测的方法必须是可以检验的。了解和掌握科学预测的一般原理，就是根据客观事物的过去和现在的已知因素，来分析和研究预测规律，再应用预测规律来进行科学的预测。在这里，预测规律就是系统的稳定结构，这是进行预测的前提条件。

考察所有预测方法，运用其进行全局趋势分析时大都遵循了惯性原则和类推原则这样两条基本的预测原则。

预测的惯性原则

任何事物的发展都带有一定的延续性。事物发展保持原来变化趋势、变化特性的延续性，就被称为事物发展的“惯性”。这也是物理学原理在预测科学中的运用。

在企业发展过程中，影响企业发展的某些特征和基本性质常常会保持较长的一段时间。比如，某一经济指标的发展趋势或增长速度，市场占有率，季节性商品的变动周期等，常常会在特定时间里表现出惯性的特征。

惯性原则为战略预测提供了方便。目前采用的预测方法和技术，有许多是运用了惯性原则。例如，在预测方法中常用的利用时间序列外推法建立趋势预测模型，就是以惯性原则为依据的，其所预测的变量是随时间的推移而按照一定的趋势和一定的变化比例向前发展。我们将惯性原则在时间序列分析的预测技术中的应用，定义为时序的随机平稳性。如果时间序列不具有随机平稳，就不能应用时序分析的预测技术进行科学的预测。

惯性原则是科学预测中十分重要的一条原则，它是以事物发展的稳定性为前提的。惯性原则要求被预测系统结构及其发展趋势具有稳定性，即只有在系统处于相对稳定状态，或者预测对象的发展处于相对稳定阶段的情况下，才适于应用惯性原则进行预测。

另外，在应用惯性原则进行预测时，一方面要抓住惯性发展的主要环节，另一方面还要研究可能出现的偏离现象及偏离程度，并作出适当的修正，才能使预测结论更符合发展的实际结果。

预测的类推原则

所谓类推原则，就是根据观察的样本，对预测事物的各种关系结构的变化，提出固定的模型；通过样本，估计整体的模型，然后应用整体的模型，结合惯性的原则，对事物的未来进行预测。回归分析预测技术，就是根据这种类推原则，从样本对整体进行估计、验证、模拟，然后再寻找出整体的结构模型，并应用惯性原则进行预测分析的。比如，研究发达国家某些产品更新换代情况，可以类推我国同类产品的更新换代发展过程；了解和分析企业某种产品投入市场后的发展情况，可以类推预测类似的新产品在未来市场的可能发展变化情况等，都是运用类推原则进行预测的有效方法。

利用类推原则进行科学预测的关键是样本的选择，即两事物之间的发展变化具有类似性，否则就不能进行类推。世界上没有完全相同的两件事物。在进行类推预测时，要特别注意两事物间的时空影响要素差别，并进行纠正偏差。

利用类推原则进行预测，一个很重要的方法就是由局部类推整体，通过抽样调查研究分析，来预测和了解整体和大范围的发展趋势，这不仅使预测成为可能，还可节约预测成本。在进行由局部去类推整体的预测时，应当注意这个局部是否具有代表性，是否能反映和表达整体的特征。否则，用一些不具有代表性的局部去类推整体，就会出现大的预测失误。

我们上面已经谈到，预测所遵循的惯性原则和类推原则，根植于系统结构以及系统结构的稳定性上。但是，系统往往会受到突变因素的影响，在这种情况下，如果系统的自适性与控制能力不能维持其有序性，就会产生系统振荡，向无序转化，对企业来说，虽然市场竞争剧烈，日益变化，但企业可

以通过提高竞争能力来不断适应，以求得生存和发展。但如果遇到外部环境（如政治形势、经济政策等）和内部条件的重大变化，企业的生存与发展就出现重大转折。这也是预测的局限性。因此，企业除了建立在科学预测基础上的适应性战略外，也要对未来可能出现的重大变化作出估计和准备，争取最佳的预测效果，以增强企业对未来的应变能力。这也是战略管理的基本要求。

战略预测的方法和技术

战略预测的主要任务，是用科学的方法去分析和研究企业内外影响因素及其发展变化趋势，寻求战略目标，为战略决策提供参考依据。科学的预测是进行战略管理的重要前提，经济发达国家十分重视企业的长期预测。美国企业进行长期预测的，在 1947 年时只占 20%；而 1970 年以后，几乎所有的企业都要进行长期预测，制定战略规划。

要想进行科学的预测，必须正确了解、选择和运用科学的预测方法。我们将战略管理中常用的预测方法简要介绍如下。

德尔菲法（Delphi）

一般来说，用于企业经营大政方针决策的预测，主要要求是可靠稳定，但对其具体细节的精度要求不一定很高。战略预测就是对涉及企业整体战略发展影响因素的科学预见和把握，主要采用定性预测方法来进行。只有在战略具体行动计划和方案中，才需要进行相应的定量预测。

战略预测的首选预测方法，就是依靠专家进行定性预测。专家预测法主要是组织各有关领域的专家，运用专业方面的知识和经验，根据预测对象的外部环境，通过对预测对象过去、现在的状况和变化发展的过程进行综合分析和研究，找出预测对象发展变化的规律，从而对预测对象未来的发展趋势及状况作出判断。专家预测法的具体形式有：个人专家预测、德尔菲法、头脑风暴法、专家会议预测法等。

德尔菲法就是采取函询调查，对与所预测问题有关的领域的专家分别提出问题，而后将他们回答的意见综合、整理、归纳，匿名反馈给各个专家，再次征求意见，然后再加以综合、反馈。这样经过多次反复循环，就可以得到一个比较一致且可靠性较大的预测意见。

德尔菲法具体运用方法是这样的：确定所需预测的有关专题，如预测外部环境的政治经济形势、当代科技发展趋势、产品市场需求趋势等。然后是确定企业内和社会上参加预测的有关专家人选，并向专家提出预测专题，请专家分别写出书面意见。专家的意见集中整理（匿名）后，再请专家加以评论，对事件可能发生的时间进行预测，并相应地提出其评论及预测的根据，也分别写出自己的书面意见。把这些评价和意见整理（同样匿名）后，再反馈给专家们，请他们再发表意见。经过几次反复后，往往能使预测比较深入、正确。使用德尔菲法进行预测，通常经过四轮询问后，便告结束。

德尔菲法的主要优点是对未来变化大势和方向的把握，可以避免专家间不必要的相互影响和迷信权威的缺点。

头脑风暴法

头脑风暴法，也称智囊团式讨论或激励法。头脑风暴就是开动脑筋，充分地发挥创造性思维能力的意思。用头脑风暴法进行预测，就是在良好的讨论氛围中，专家小组的成员们通过互相启发、互相影响、互相刺激，产生创造性设想的连锁反应，诱发出更多的创造性设想，达到集体预测的目的。通过对这些设想的质疑，评估和分析，使可形成实际可行的预测方案。

头脑风暴法的预测过程由三个阶段组成。第一阶段是提出设想阶段，其任务是通过相互启发、相互刺激，提出和发展各种意见和设想，而不进行质疑。第二阶段是质疑阶段，其内容是对提出的每一种意见设想进行全面评论，看其是否可行。着重研究要使这种意见或设想可行必须克服的主要困难和制约条件，淘汰不可行的设想，分析设想不可行的原因，从而得出各种正确的意见和可行的设想。第三阶段是评估分析阶段，即由分析小组处理、评价和分析所有可行设想和意见，以形成实际可行的最终预测性设想或方案。

头脑风暴法是专家集体讨论预测的一种方法。专家小组的人员构成是这种方法取得预测成功的关键性因素。为了使专家们相互影响，诱发出更多的创造性设想，专家会议的组织要注意如下几点：

(1) 严格限制预测对象的范围，预测专题要突出和明确，便于参加者把注意力集中于所涉及的问题；

(2) 要认真对待和研究专家组提出的任何一种设想，而不管这种设想是否适当和可行，不能对别人的意见提出怀疑；

(3) 鼓励参加者对已提出的设想进行补充、改进和综合；

(4) 创造一种自由发表见解的气氛，使参加者能解除思想顾虑，达到激发参加者积极参与的良好效果；

(5) 发言力求简短精炼，不需详细论述。因为拖长发言时间，将有碍创造思维活动的进行；

(6) 不允许参加者宣读事先准备好的发言稿。

类推预测法

类推预测法就是遵循预测的类推原则，对两个事物的情况加以比较分析，通过某些相似性类推出其他相似性，从而作出科学预测的方法。

类推预测法的应用对象有严格的限制和要求。必须是两个事件从外表形式到实质内容基本相似，否则就不能使用这一预测方法。在使用类推预测法时要注意下列原则性问题：

(1) 在进行类推预测时，必须对被类比事件和预测事件的各个项目、各个方面加以比较，既要比较两者之间各个项目、各个方面的相似性，又要比较它们的差别，以判断和确定采用类推预测方法的可行性。

(2) 考察类推结果的历史影响因素，以降低类推预测的不可靠程度。

(3) 在进行类推时，还必须考虑环境因素。影响预测对象的环境因素很多，包括政治经济、社会文化、管理技术、自然生态和风俗习惯、宗教伦理等。环境因素对预测对象影响程度的大小，会因预测对象的不同、类比项目的不同而有所差别。预测者必须根据具体对象和项目，对类推预测中的环境影响因素加以选择，以得出正确的预测结果。

趋势外推法

趋势外推预测法是把预测对象从过去到现在的发展趋势推到未来的一种方法。它是根据预测的惯性原则来预测事物未来发展变化的趋势。趋势外推有很多具体方法，如线性趋势外推法、指数曲线法，生长(S)曲线法、替代曲线法。包络曲线法等。

利用趋势外推法进行预测，一般要经过以下五个阶段：

- (1) 确定预测对象，选择预测参数；
- (2) 收集预测必需的信息资料，并以数据的形式将它们定量地表现出来；
- (3) 利用已知数据拟合方程；
- (4) 运用方程进行趋势外推；
- (5) 预测说明及进行预测准确度分析。

在利用趋势外推法进行预测时，对预测结果准确度具有重要影响的外推时间（即预测区间），应引起预测者的高度重视，合理确定，准确把握。

时间序列法

时间序列法也称时序分析，是研究预测目标与时间过程之间的演变关系的一种定量预测方法。时序分析包括简单平均法、移动平均法和加权移动平均法。

1. 简单平均法

简单平均法就是根据过去多期的资料计算其平均值，作为下一期的预测值。计算公式如下：

$$F = \frac{\sum_{i=1}^n D_i}{n} = \frac{D_1 + D_2 + D_3 + \dots + D_n}{n}$$

式中：F——预测值；

D_i ——第*i*期的实际数据（ $i = 1, 2, 3, \dots, n$ ）；

n ——资料期数。

【例】市场销售量的预测。设上半年各月销售量如下：1月 100 件，2月 105 件，3月 110 件，4月 115 件，5月 110 件，6月 120 件。预测7月份销售量为：

$$F = \frac{100 + 105 + 110 + 115 + 110 + 120}{6} = 110(\text{件})$$

这种方法简便，但比较保守。

2. 移动平均法

移动平均法是利用与预测期关系密切的近期资料来计算平均值。其计算公式如下：

$$F = \frac{\sum_{i=1}^n D_i}{t}$$

式中： D_i —第 i 期的数据 ($i = 1, 2, 3, \dots, t$ 。指移动资料期内的各期序号)；

t —移动资料期。

【例】如上例。以 4、5、6 月为移动资料期，是 3 个月，预测 7 月份的市场销售量为：

$$F = \frac{115 + 110 + 120}{3} = 115(\text{件})$$

3. 加权移动平均法

加权移动平均法的计算公式如下，

$$F = \sum_{t=1}^n C_t D_t$$

式中： D_t ——资料期各期实际数据 ($t = 1, 2, 3, \dots, n$)；

C_t ——资料期各期权数 ($0 < C_t < 1$)。

C_t 的大小可根据经验来确定。一般越接近预测期权数越大。各期权数之和应等于 1。

【例】如上例。确定 4、5 两个月的权数为 0.25，6 月的权数为 0.5，则 7 月份的预测值为：

$$F = 0.25 \times 115 + 0.25 \times 110 + 0.5 \times 120 = 116(\text{件})$$

概括起来说，时序分析的预测方法大致包括以下过程：根据所给的有序数的集合，进行统计规律分析，构造出拟合这个时间序列的最佳数学模式；浓缩时间序列的信息，简化时序的表达方式，然后利用最佳数学模式进行未来预测。同时，要计算出预测结果的误差分析，作出关于未来趋势发展的解释。

回归分析法

回归分析也称相关分析，是利用变量之间的因果关系，根据相关因素对预测对象的影响程度，利用相关因素值来计算预测值。根据预测对象相关因素的多少，回归分析具体有一元回归分析、二元回归分析、多元回归分析等方法。

一元回归分析法是根据事物变化的因果关系，对只有一个变量的问题进行预测的方法。其计算公式如下：

$$Y = a + bx$$

式中： Y ——计划期预测值，因变量；

X ——自变量，可为时间变量，也可为相关因素值；

a, b ——常数，可用最小二乘法求得。

回归分析法有两个用途，现举例说明。

1. 用于时序分析

若自变量代表取得统计数的时间，则预测就属于时间序列分析。上式中的 x 则换为 t ，即 $Y = a + bt$ ， t 为时间变量值。

为了简化常数 a, b 值的计算过程，可取资料期数 n 为奇数，并将最中间的一期时间变量值定为 0，往前逐年减 1，往后逐年加 1。

【例】某企业 1988—1994 年生产的某种产品的销售量统计资料如表 13k1 所列。

表 13—1

年份	销售量 (万台)
1988	1.2
1989	1.8
1990	2.5
1991	4.6
1992	8.5
1993	13.4
1994	20.6

根据以上统计资料，运用一元回归分析法，计算 1995、1996、1997 年的销售预测值。基本公式：

$$Y=a+bt$$

用最小二乘法求出常数 a、b，其计算公式为：

$$a = \frac{\sum Y_i}{n}; \quad b = \frac{\sum (T_i Y_i)}{n}$$

式中：Y_i——各期的实际资料值；

T_i——时间变量值。将资料期最中间的一期时间 t 作为 0，往前逐年减 1，往后逐年加 1；

n——资料的期数。

根据已有数据，以表格的形式计算出 $\sum t_i, \sum y_i, \sum (t_i y_i), \sum t_i^2$ ，见表 13—2 中所列示。

表 13—2

年份	t _i	y _i	t _i y _i	t _i ²
1988	-3	1.2	-3.6	9
1989	-2	1.8	-3.6	4
1990	-1	2.5	-2.5	1
1991	0	4.6	0	0
1992	1	8.5	8.5	1
1993	2	13.4	26.8	4
1994	3	20.6	61.8	9
n=7	$\sum t_i = 0$	$\sum y_i = 52.6$	$\sum (t_i y_i) = 87.4$	$\sum t_i^2 = 28$

将表 13—2 数据代入公式，求得 a，b 值。

$$a = \frac{\sum y_i}{h} = \frac{56.6}{7} = 7.51$$

$$b = \frac{\sum (t_i y_i)}{\sum t_i^2} = \frac{87.4}{28} = 3.12$$

由 t_i 的说明可知 t₄=1995-1991=4

$$t_5=1996-1991=5$$

$$t_6=1997-1991=6$$

代入公式 $y = a + bt$

则 $y_{95}=7.51+3.12 \times 4=19.99$

$$y_{96}=7.51+3.12 \times 5=23.11$$

$$y_{97}=7.51+3.12 \times 6=26.23$$

即 1995、1996 和 1997 年的产品市场销售预测值，分别为 19.99 万台、23.11 万台和 26.23 万台。

从上面的计算可以看出，只要有较全面的统计资料，就可以求出常数 a 和 b ，并根据时间变量就可以求出今后较长时间的销售预测值。

2. 用于因果分析

若自变量代表某种社会技术经济因素时，预测就属于因果分析。自变量为 X ，因变量 y 的变化取决于 X 的变化，因变量 y 即为预测结果。

【例】某电视机厂近几年每年平均销售彩电 25 万台，平均每台售价为 1850 元，年销售收入为 4.625 亿元。考虑到影响销售量的一个重要因素是新婚人数，在预测计划年度，该厂的目标市场范围内的新增结婚人数为 16 万对，其中 30% 准备购买本厂彩电，而且已具有购买能力，电视机厂也有条件增产。求该厂计划年度彩电的销售预测值。

a 为常数，即 $1850 \times 250000=4.625$ (亿元)

b 为常数值 1850 元，即平均每台彩电的销售价；

X 为新增结婚人数中准备购买本厂彩电的户数：

$$16 \times 30\%=4.8 \text{ (万户)}。$$

代入公式 $Y = a + bx$

则该厂计划年度销售预测值为：

$$Y=4.625+0.185 \times 4.8=5.513 \text{ (亿元)}$$

结论，该厂计划年度彩电的销售预测值为 5.513 亿元。

综合上述，回归分析作为分析变量之间可能存在的相互影响、相互制约关系的定量分析方法，其应用的范围也非常广泛，特别适合于做长期预测。

回归分析的数字处理过程，就是把所掌握的统计数据看作是实际事物的变量的抽样观察结果，通过对这些数据的直观考察和针对这些变量的逻辑推理；假设这些变量之间存在一定的相互制约的数量关系，并设想出表达这种因果关系的方程式。然后，再根据掌握的数据，通过最小二乘法（或其他方法）来估计出方程式中的参数，这样就确定了变量之间的数学模式。然后，再用一系列检验方法来判断这样的数学计算是否可信，是否稳定可靠，以得出放弃、肯定或必须修正的结论。在仔细检验与验证并得出肯定的结论以后，就可以利用这一数学模式进行计算、预测，并对预测结果作出评价和解译。

回归分析所得预测结果的质量水平，在很大程度上取决于信息资料的全面收集及其准确可靠程度。同时，它还取决于对变量之间的关系的定性分析和方程式的假设。因而，回归分析作为一种预测方法，应当与其他预测方法，特别是应当与定性分析方法紧密结合起来使用。

总的来说，战略预测的方法很多，每一种方法都是既有优点也有缺点，即使最好的预测方法和技术也不能完全保证预测结果的精确。因为企业作为经济活动系统总是面对着复杂多变的外部环境，受到它们或大或小的影响。

而我们在进行预测时，一般是选取某一个或主要几个影响因素，对其他因素则是忽略不计。所以，我们对预测要求只是大体一致，特别是战略预测更注重总体变化和全局发展的趋势分析和宏观把握。在进行涉及企业发展方向的定性分析预测的基础上，为了采取具体明确的战略行动计划，企业也可以通过建立一些数学模型来指导本企业的预测工作。

提高预知力的九个要素

“预则立，不预则废。”一切事物总是从过去发展到现在，再从现在发展到未来。事物发展的过去、现在和未来，是紧密相联、不可分割的。我们对未来的预测，主要依托于理性思考，掌握一定的预测方法和预测技巧。但是，未来的发展并不总是线性的，而是变化多端、扑朔迷离，有时单靠工具无法把握。因此，我们在现实生活中可以领略到，一些对未来的高瞻远瞩和远见卓识是靠直觉与判断，即预测中的非智力因素的作用。

特别对战略预测来说，我们是通过预测未来把握现在，其预测结果的精确度有时并不十分重要，而是侧重于未来发展趋势的总体观察。

我们都知道“机遇只提供给有准备的头脑”这个道理。战略预测也不例外。预测不是空想，更不是梦想，而是基于现实的判断。只有胸怀全局，对各方面情况充分了解的人，才有可能在战略预测中发挥其非智力因素，作出不同于一般人的战略预测。所以，在战略预测过程中，我们一定要注意发挥诸如直觉、判断等非智力因素的特殊作用。

战略预测既是战略管理的前提，也是战略管理过程的一项重要工作，并为战略管理成功提供保证，开辟通途。搞好战略预测，实行有效的战略管理，除了掌握科学的预测方法外，更重要的是全面提高企业经营上的预知力。这对企业制定战略规划和实施战略，特别是提高战略管理层的预见能力十分重要。台湾学者黄柏松在其主编的《企业预知学》一书中提出了企业提高经营上的预知力的九个要素，这就是：

1. 了解自己的欲望

企业设立的宗旨就是向社会提供符合顾客需要的高品质的产品和服务，从而为推动社会的繁荣和人类的进步作出贡献。企业的战略管理层，要搞好战略预测，提高经营上的预知力，首要之点就是要确定企业长期生存与发展目标，并为之而努力奋斗。

2. 下定决心

在迈向目标的过程中，不管经历多少次失败，成功的可能性总是存在的，而且成功的可能性就在眼前。因此，战略决策者在战略预测时一定要下定决心，集中精力，切不要用“不可能”来放弃一切努力。

3. 体验要多

当一个人精力特别集中在某一点时，往往会达到忘我的境界，失去常识性的观念，这也是产生联想创造力的最佳时机。作为企业战略管理者，只有增加对各方面的深刻体验，才有可能作出科学而准确的战略预测。

4. 看准事实，掌握现状

预测是建立在对过去和现在已知情况的了解掌握上。只有充分认识当前的信息情况，才有可能对未来发展变化作出有依据的科学推断。因而，看准事实，掌握现状，是提高预知力，进行战略预测的基础和前提。但要注意的

是，即使看准了事实，由于受常识之惑，我们也常常使预知力发生偏差，判断离谱。

5. 站在对方的立场而想

要使自己成为所思考的那个对象。对企业管理者来说，只有站在顾客的立场上去思考，才能有效地洞悉顾客的需要。站在对方的立场而想就是换位思考。

6. 把工作当作乐趣

兴趣是走向成功的一项十分重要的非智力因素。只有对所从事的工作有着十分浓厚的兴趣，才有可能集中全力，努力去做。

7. 置身于走投无路的境地

置之死地而后生，这是在军事争夺极为关键时运用的战略行动手法，对于战略管理者来说，就是要给自己限定期限，无论是制定战略规划，还是实施战略管理，都要有严格明确的时间限定。

8. 造出达成目标的影像

预测未来就等于选择影像。造出达成目标的影像，就是根据战略目标的要求进行有关心中影像的战略思考，面对未来作出选择和判断。

9. 适时松弛心情

冥思苦想并不是解决问题的最好思维方法。如果不能马上想出答案，就暂时放下，干别的。在心情最松弛的时候，解决难题的答案往往会自然涌上心头。

14. 迎接新世纪的挑战

我们正在走向新的世纪，新的世纪将为我们展现一个全新的世界。

战略不仅为我们面向未来提供了方法和技巧，更作为一种思维方式和价值观念，使我们能够以心智的恒力，来应付剧变的时代，从而踏上成功的道路。

风临太平洋：走向繁荣的全球经济

21 世纪的钟声就要敲响，人类历史的第二次千年约会已迫在眉睫。对于我们这些正生活在这个地球上的人类来说，跨世纪的选择和对新世纪的企盼，实在是一件千年幸事。

随着冷战的结束，和平与发展已成为世界的主旋律。特别是进入 90 年代，各国都在致力于经济发展，并为 21 世纪的到来进行着各种各样的准备，昭示着新世纪将是全球经济繁荣的世纪，这将是人类自身不变的追求和趋势。

90 年代世界经济的主要特点

进入 90 年代，世界经济已经呈现出突出的特点，归纳起来主要有如下几点：

(1) 世界经济逐步走出低速增长。世界各国普遍进行了带有根本性、转折性的经济改革和调整。这种改革和调整，从根本上讲是各国为迎接 21 世纪的挑战，重塑经济发展的大变动。发达国家重点是进行产业结构调整并向高级化发展，把经济集约化推向一个更高级阶段；包括东欧各国和中国在内的许多社会主义国家，掀起了经济体制改革浪潮，不同程度地引进了市场机制，探索和创造灵活有效的新模式；而广大第三世界国家也都从本国的实际出发，进行了具有针对性的程度不同的经济调整，这也为世界经济走出低谷打下了良好基础。

(2) 世界经济区域集团化发展加剧。区域集团化是指同一地理区域内的若干国家通过协定或条约的形式组成经济性的集团，在成员国之间互惠互利的基础上，促进区域内的经济发展及在国际经济关系中采取一致的立场。其组织形式多种多样，有自由贸易区、关税同盟、共同市场等。全球市场竞争的加剧和贸易保护主义的日趋增强，促使一些经济强国与邻近国家联手合作，争夺市场，形成了世界经济区域集团化发展的趋势。

欧共体统一大市场可实现没有“边界”限制的商品、资金、劳务和人员的自由流动，提高欧共体成员国家在国际经济竞争中的地位和能力，并向更大区域经济集团演变。北美作为世界上最大的自由贸易区正在形成，并将进一步发展成为包括拉美国家的“泛美自由贸易区”。

与此同时，在世界经济中地位不断上升、增长活跃的亚太地区，在世界经济多极化的影响下，区域经济集团化的趋势也明显加强，特别是地区冲突和冷战的结束，为本区域内各国之间的合作开辟了更加广阔的前景，正在形成以日本为主寻，包括亚洲“四小龙”和东盟国家的东亚经济圈，其次级区域经济集团又有东北亚经济圈、黄渤海经济圈、南中国经济圈和东南亚自由贸易区等。

（3）市场的全球化和全球经济一体化。

80年代以来，随着跨国公司的崛起和对外直接投资的增加，世界各国经济越来越相互渗透、相互依存，全球化经济日趋一体化、国际化。同时，世界经济一体化又加快了贸易全球化的进程，强化了国与国之间、跨国公司之间的经济技术分工与合作，并且由于产业传递转移速度的加快，水平型国际分工成为重要的分工形式。在市场全球化的进程中，跨国公司实力的扩张起了非常重要的作用。

（4）技术进步和经济集约化明显加强，世界经济竞争越来越依靠科学技术。随着新知识、新技术、新工艺、新产品的不断出现，技术进步在经济增长中的作用日趋显著。日本1975年至1985年间，技术进步在GNP增长中所占的比重为62.2—62.9%。进入90年代，各国技术合作进一步加强，高新技术正在成为国际经济竞争取胜的“法宝”。各国纷纷采取有力措施，网络人才，扩大投资，加快发展高新技术产业，在科技领域展开激烈的竞争，以期实现经济的全面高级化。可以预见，到下一个世纪初，高新技术和高新技术产业将取得重大突破，电子产业将成为世界最大产业，科技成果转化生产力的周期也将大大缩短。

21世纪是亚洲世纪

早在本世纪初，美国国务卿海·约翰曾预言：“地中海时代已经过去，现在是大西洋时代，未来将是太平洋时代。”当我们就要迈步走向新世纪的时候，“21世纪将是亚洲的世纪”，已经越来越成为世界各国政治家、经济学家和企业家的共识。

亚洲，土地面积占全球29%、人口占世界人口58%的第一大洲，自80年代以来，特别是历史进入90年代，其快速的发展、巨大的财富以及在世界经济舞台上的地位和作用，已引起全球的瞩目。

亚洲的经济起飞比欧洲和美国晚了许多年，但起飞后，经济发展的速度却远远地超过了欧洲和美国。英国自工业革命开始，用了65年使其人均收入翻了一番。南北战争后，美国用41年使本国的国民人均收入翻了一番。而日本在第二次世界大战后，仅用9年就使人均收入翻了一番，亚洲“四小龙”发展得更快，从1970年到1993年，23年内人均收入增长了4.6倍。亚太地区已成为世界上资金最雄厚、技术最先进的地区。据世界银行等机构预测，90年代日本经济的年平均增长率将达4%，“四小龙”为7.3%，东盟为7.1%，中国为6.8%，东亚发展中国家和地区为6.6%，遥遥领先于欧共体3%和整个西方发达国家3%，而且高于发展中国家5.1%和世界3.2%的平均水平。

随着亚太地区的崛起，美国等有关国家使其经济重心向亚大地区转移。1980年，美国对亚太地区的贸易比重上升到24.6%，首次超过对欧洲的贸易比重24.2%。许多欧洲国家已经把亚洲看成是一个充满机遇的地区，意识到亚洲市场的重要性，特别是中国的大市场所具有的迷人魅力。英国在亚洲的直接投资，包括办合资企业、资产和设备投资，总额为4800亿美元，同英国在欧洲其他地方的投资额持平，据英国战略研究中心的一项调查表明，到本世纪末，英国100家最大的公司从亚洲获得的收益，将占其收益的20%以上。

《亚洲华尔街日报》的'95新年评论指出，到2010年或2015年，日本

的经济实力将肯定超过美国，日本以外的亚洲经济将和欧洲经济相当。因此，一个真正的“亚洲世纪”已经距离我们很近了。

中国的世纪选择

1996年3月17日，第八届全国人民代表大会第四次会议审议批准了《中华人民共和国国民经济和社会发展“九五”计划和2010年远景目标纲要》。这是中国社会主义市场经济条件下的一个长期计划，是二个跨世纪的战略规划。

经过建国以来40多年的建设，特别是近17年的发展，我国改革开放和现代化建设取得了伟大的历史成就，形成了有步骤地实现现代化的路线、方针和政策，成功地走出了一条建设有中国特色社会主义的道路。1996至2010年，是我国改革开放和社会主义现代化建设事业承前启后、继往开来的重要时期。在新的国内外环境和条件下，我国有不可多得的历史机遇，也面临着严峻的挑战。因此，《纲要》把牢牢把握“抓住机遇、深化改革、扩大开放、促进发展、保持稳定”的大局，作为今后必须长期坚持的基本方针。并提出促进国民经济持续、快速、健康发展，关键是实行两个具有全局意义的根本性转变，一是经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变，二是经济增长方式从粗放型向集约型转变。

《纲要》确定的“九五”目标是：全面完成现代化建设的第二步战略部署，到2000年，人口控制在13亿以内，实现人均国民生产总值比1980年翻两番；基本消除贫困现象，人民生活达到小康水平；加快现代企业制度建设，初步建立社会主义市场经济体制。

2010年国民经济和社会发展的主要奋斗目标是：实现国民生产总值比2000年翻一番，人口控制在14亿以内，人民的小康生活更加宽裕，形成比较完善的社会主义市场经济体制；经过15年的努力，国民经济整体素质将有较大提高，国际竞争力将大为增强，社会生产力、综合国力、人民生活水平再上一个大台阶，社会主义精神文明建设和民主法制建设取得明显进展，为下个世纪中叶实现第三步战略目标，基本实现现代化，奠定坚实基础。

《纲要》还提出了今后15年促进国民经济和社会发展必须认真贯彻的九条重要方针：

- (1) 保持国民经济持续、快速、健康发展。
- (2) 积极推进经济增长方式转变，把提高经济效益作为经济工作的中心。
- (3) 实施科教兴国战略，促进科技、教育与经济紧密结合。
- (4) 把加强农业放在发展国民经济的首位。
- (5) 把国有企业改革作为经济体制改革的中心环节。
- (6) 坚定不移地实行对外开放。
- (7) 实现市场机制和宏观调控的有机结合，把各方面的积极性引导好、保护好、发挥好。
- (8) 坚持区域经济协调发展，逐步缩小地区发展差距。
- (9) 坚持物质文明和精神文明共同进步，经济和社会协调发展。

应当说，《纲要》全面体现了邓小平建设有中国特色社会主义理论和党的基本路线的要求，描绘了中国今后15年发展的宏伟蓝图，是指引全国人民

实现国家富强、民族振兴和社会长治久安、阔步迈向 21 世纪的宏伟纲领。

当今世界是个急剧变化、竞争激烈的世界，只有对全球经济发展趋势和宏观政策形势的充分把握，才有可能结合本单位、本企业的具体实际，制定切实有效的战略规划，才能在 21 世纪的竞争中获胜。这是我们每一个战略决策者必须牢牢记住的。

企业经营战略管理大趋势

企业的经营战略，是一定时期内具有决定性的任务和方针，它规定着企业发展的总目标和企业实力的总体运行。而经营战略的正确性是由三个方面决定的：一是对企业内外条件和环境的分析和研究，二是对客观规律的认识和把握，三是战略决策的科学准确。

从企业的发展历史来看，西方经济发达国家的企业发展战略，大体经历了四个阶段较大的转变：

第一阶段，是以增加生产为中心的企业战略。这是 19 世纪末到 20 世纪初的企业战略。在这一时期，经过工业革命后，人们的需求大量增加，市场上出现了商品供不应求的现象。企业的主要任务就是提高劳动生产率，增加生产，降低成本，企业实行以生产为中心的战略。

第二阶段，是以扩大销售为中心的企业战略。这是 20 世纪 30 年代到第二次世界大战结束时期的企业战略。在这一时期，特别是经过 1929—1933 年的资本主义经济大危机，生产严重过剩，产品销售困难，许多企业纷纷因此破产倒闭。企业面临的一个重要问题是如何在更大的规模上把已经生产出来的产品推销出去。因此，企业战略的出发点从以生产为中心转向以市场销售为中心，实行扩大销售的企业战略。

第三阶段，以市场营销为中心的企业战略。这是从 20 世纪 50 年代到 80 年代的企业战略。企业开始站在顾客的立场上来看待自己的经营活动，把消费者的需要作为企业经营活动的出发点，即在生产周期开始阶段就考虑到市场需求，而不是在结束时才想到市场需要。在指导思想，消费者被认为是企业一切活动的中心。

第四阶段，以企业形象为中心的企业战略。这是从 20 世纪 80 年代发达国家特别是颇具实力的跨国公司争相采取的企业战略。随着世界经济的飞速发展和相互依赖，跨国公司的全球化扩张进一步加剧，在激烈的市场竞争中取胜不再单纯依靠质量和价格，而良好的企业形象、企业文化和企业精神等无形资产成为决定性的关键因素，以文化思维重构和指导企业经营活动。

作为面向 21 世纪的战略管理者，必须从复杂多变的经营环境中，透视出企业战略经营管理的大趋势，从而作出自己的战略选择。

我们认为，在未来的经济发展中，企业经营战略管理中出现的如下几个趋势，应当引起战略决策者的注意：

1. 经营战略着眼于全球化

世界经济全球化包括市场全球化和生产全球化，市场全球化已成定局，任何企业在确定目标市场时都必须从世界范围内来考虑。而目前的生产全球化的趋势也日益突出，因为采用合资或独资的方式在全球各地进行生产，不仅节省运输费用，降低生产成本，还可绕过关税和非关税壁垒，在经济衰退时期能够保持较高增长率和利润率的企业，绝大多数都是生产已经全球化的

跨国企业。当企业走出国门，就会在广阔的国际市场上，寻找到更多的发展机会和成功希望。当今，跨国生产、跨国经营已成为相当普遍的现象，企业必须与之相适应，彻底改变经营方式。

2. 企业规模追求大型化

为了追求效益，许多企业特别是大企业都在纵向和横向两个方面向大型化方向发展。以美国福特汽车公司为例，在纵向方面，它不仅拥有一批供应厂商，而且还拥有赫兹租车公司 49% 的股份，该公司每年向福特公司购买大量汽车。为促进销售，福特公司还拥有自己的金融公司。在横向方面，福特公司与日本马自达公司和韩国、英国以及阿根廷等国的汽车公司合作，共同生产装配汽车。

但同时要指出的是，传统的“规模经济”概念正面临挑战，许多中小企业纷纷获得成功，越来越引人注目。企业联合形成的企业集团，将是企业规模追求的必然结果，即以大公司为中心，包括相当数量中小企业的联合与协作。

3. 经营战略多角化

多角化经营是企业规模追求的另一个表现，也是企业为适应市场竞争、提高应变能力的重要战略抉择。经营多角化可以使企业在产品生产、市场营销和研究开发上实行多品种、多渠道、多领域的方针；充分利用企业的人、财、物、时间、信息等资源，最大限度地开拓市场；获取利润。

4. 重整组织结构，力求灵活机动

进入 90 年代，包括美国 IBM 和通用汽车公司在内的国外许多大公司为适应竞争需要，先后对企业自身组织机构进行了重大调整。这些调整的特点是，株下属生产单位划成自负盈亏的利润中心，自由决定自己应该生产的产品。这种由高度集权走向比较分散的分权体制，既发挥了分权的主动性和创造精神，对提高整个公司的灵活性和适应性也十分有益。组织上的重整，将使企业出现新的生机与活力。

5. 合作研究，联合攻关

对高新技术产品的超前性研究与生产，是企业在未来竞争中获胜的重要战略要点。国外一些大企业联合进行研究蔚然成风，比如，IBM 公司同苹果电脑公司合作研制个人电脑及其软件。又如，在政府支持下，美国的通用、福特和克莱斯勒等三大汽车公司联合研制电动汽车使用的新型电池。这种“研究开发联合体”，实际上是一种大型的研究开发公司，其经费由参加该“联合体”的成员公司共同负担。合作研究，联合攻关，既可以争取早出成果，又可以避免重复研究，节省费用。

6. 时间和速度正在成为竞争的秘密武器

对付社会经济形势的不稳定性，需要的是速度、灵活适应性、敏捷的反应和对新技术的关注。21 世纪的市场经济竞争将更加激烈，而时间将成为竞争的有力武器。谁赢得了时间，就赢得了一切。在这个信息时代，人们对速度的重视超过了以往任何一个时期。信息技术发展的功能之一就是为大众提供最快最敏捷的服务，以节约时间，求得更大的效益。目前世界上很多大公司都把时间、速度列为最重要的战略经营资源和获胜武器。

7. 全球性电脑联网和信息高速公路的发展，促进了信息网络化

当前，全球性电脑网络的形成，使全球经济结构受到了积极的影响，出现了爆炸性的增长。以往基本的经济活动局限在每周五天、每天八小时的正

常办公时间，但是在电子经济时代，经济运作可以每年 365 天、每天 24 小时不间断地进行。这无疑会使各国的国民生产总值得到增长，就业机会、中小企业数量、产品服务和进出口市场也将大大增加。全球经济分工也因此获得大大改善，使各国的资源获得更完善的分配和运用，并促进地区性的合作与发展。一些始终重视信息资源开发利用的国外大企业，致力于全球信息网络建设，有的彼此达成协议，共建情报信息网络系统，双方交换新技术、新产品和市场方面的信息，分享信息优势。

8. 时代发展要求对人本身的革命

对于企业来说，如果它仅仅引进了新技术，而它的管理者和员工没有得到相应的调整和改造，那仍将一事无成，通过对企业广大员工新观念和新知识的培训，使他们成为技术全面、可以独立思考和创新的新型人，才能真正提高职工的能力，焕发出他们的工作热情。这也是管理变革中的软性方面。因此，现代信息新技术只有同新管理体制下有全面工作和创新能力的新一代员工相结合，才能推进企业的战略行动，出现奇迹。

成功源于探索

“成功源于探索”，这是日本电机巨子三洋电机已故社长井植薰关于总结企业经营管理思想的一本书名。目前，三洋公司已发展成为拥有 6 万名职工，在海外建有百余家子公司和营业所的大型跨国公司。三洋公司作为日本家电企业中第一家在中国进行录音机等委托加工生产，同中国的合作陆续开花结果，如今已设立了独资公司 3 家、合资公司 19 家，并进行了 41 项技术合作，展开了 12 种以上的事业。三洋电机的发展史，实际上就是井植薰艰苦创业，勇于探索的成功史。井植薰曾把自己比喻为一条蚯蚓。他认为，人应当像蚯蚓那样，永远不知辛劳地在漆黑的泥土中探索，把自己的全部心血奉献给所耕耘的事业，为后人留下一片片松软的沃土。因此，在三洋公司，井植薰有一个外号，叫做“一个月出差 48 次的人”。他在公司上班的时间可以精确到秒的程度，以至于公司总部的门卫把他当作标准时钟。可以这样说，三洋电机的成功发展，是与井植薰历尽艰辛，勤于探索的创业精神分不开的。我们在这里用“成功源于探索”作为本节标题，想说明的是，面临现代市场竞争之剧烈变化，在战略管理上进行探索和创新，是事业成功所必需的。

常规型竞争的时代正在迅速消逝，激烈的竞争正在冲击传统的固有经营模式。为了在未来继续获得成功，企业就不能再依赖过去的经营战略，而需要采用新的竞争方式和技术，来满足客户不断变化的需求。美国著名管理学者彼得·杜鲁克就曾经建议当今的企业应致力于“不仅要比其他人做得更好，而且要与众不同”。为了不断达到所期望的目标，企业甚至必须对其最根本的观念和运作模式进行改变，以满足客户新的期望。

日本大企业在推动日本国民经济发展，取得巨大成功的同时，深刻总结了“保守经营”的弊端。从 70 年代中期开始，占日本大企业家达 67% 的新兴企业家对企业的经营战略来了个大转变，实施以攻击最新技术，攻击最大商网，攻击最实企业和攻击最高利润为主要内容的“攻击经营”（即全盘攻击型的经营战略）。终于使日本经济摆脱经济衰退的影响，企业也迅速成长为国际性跨国公司。

成功属于追求变革的企业。从 1984 年以来，我国企业改革不断深化。伴

随着宏观经济政策的调整，其微观经济基础的重新构建，不仅对我国整体经济质量影响很大，而且对企业自身来说也具有决定性。目前，我国企业特别是国有大中型企业正在按照现代企业制度的要求，进行着深刻的制度变革。在制度变革基础上进一步实施管理创新，企业才能真正成功。因此，对于中国的企业来说，推进战略管理，既是时代发展的客观要求，也是自身改革的必然结果，具有逻辑上的现实意义。

我们知道，企业中的管理明显地分成三个层次或部分，即决策层的管理、执行层的管理和操作层的管理。管理创新是指创造一种新的更有效的资源整合范式，这种范式既可以是新的有效整合资源以达到企业目标和责任的全过程管理，也可以是新的具体资源整合及目标制定等方面的功能管理。

现代企业管理创新领域大体有这么几个方面：

(1) 经营思路方面。具体包括新的经营方针及经营战略。新的经营理念及其推行，新的经营策略，资本营运新思路以及产生新思路的方式方法等。

(2) 组织机构方面。我们已经十分强调了灵活适应性组织机构的重要性。组织机构的创新包括组织机构的基本形式、部门设置、权力分配、信息网络建设以及岗位设立和人员配备等。

(3) 管理方式方法方面。科学有效的现代管理方法对企业资源的有效配置和战略目标的根本实现，具有直接的具体的影响。目前，许多现代管理方法还没有完全应用到实际管理中去。同时，在管理实践中，还可以结合企业具体情况加以改进和发挥，创造和创新。

(4) 管理模式方面。结合企业的特点创造出全新的管理并获得成功，这就是管理模式的创新。具体有企业综合性创新或某一管理方面的创新，以及管理的方式、方法、手段等方面的综合性创新等。

(5) 管理制度方面。包括从产权制度到企业内部的人事、工资、财务、生产和厂规厂纪等各项管理制度的创新。具体有企业各类管理制度的创新，管理制度的效用评价和制定方式，系统化管理制度的创新等。

在通向有中国特色的社会主义市场经济的道路中，中国企业面临着双重压力：一是现代经济发展的环境日益变化，竞争日趋激烈；二是从计划经济体制向市场经济体制的艰难转变。因此，实施有效的管理创新，推进战略实现，如下几点应引起注意：

(1) 确定企业的战略目标。明确经营发展的长远目标，指明共同努力的方向，企业就会产生强大的凝聚力和向心力。每个成员企业和全体员工可以把自己与企业的总目标紧密地结合起来，从而在企业内部形成积极向上的氛围。

(2) 建立一整套适应性战略系统。即使在成功发展的时期，也要保持一种紧迫感，使企业能够围绕总体战略目标，不断根据环境和条件发展变化，作出有效的调整反应。重新确定运行机制，审视所采用的经营方式方法，以保证经营目标的实现。

(3) 重新确立围绕总体战略目标和实施战略管理所需的行为准则、价值观念和相互关系。全新的经营理念是提高企业经营能力的基础和前提，应建立与之相适应的衡量标准和奖励制度。

(4) 重新确立实现战略目标和实施战略管理所需要的各种能力。当企业引入新的运行机制时，经常会发现自身缺少保证新机制良好运行的各种能力。没有能力的实际提高，战略就不过是一种摆设，没有任何实际意义。因

此，转换战略控制能力和水平具有重要意义。

(5) 重新建立管理系统及架构，明确企业如何进行人员分工及如何对工作进行评价和奖励。企业必须将其运作和评价、奖励系统纳入一种新的视野，与所期望的行为协调一致。

(6) 建立完善的信息网络系统，为战略规划的设计和战略的有效实施运作，及时准确地提供数据信息，为战略决策者和规划设计、战略控制人员进行分析和判断提供依据。

企业变革无论从哪个角度来说，对企业都是一个非常痛苦的自我重新塑造的过程，因为它意味着对企业自身以往的规范及观念进行挑战。企业变革不仅与企业内部活动及文化有关，而且还与企业的外部表现相联系。因此，企业变革既要达到内部目标，建立新的运行机制，以提高劳动生产率和调动职工积极性；也要努力实现外部目标，如真正走向市场竞争，提高客户满意程度，扩大市场销售等。

现代市场经济的发展和企业微观机制的改革，对每个国有企业来说，既是一种机遇，更是一种挑战。既然别无选择，就让我们勇敢地面对，抓住机遇)迎接挑战！

把握自我：战略致胜要点

战略是一个意义重大而且非常广泛的问题，不仅是一种管理方法和技巧，从某种意义上说，更是一种思维方式和价值观念。我们特别提示以下几点，希望大家能更好地把握战略，运用战略。

1. 战略是无所不在的

虽然我们在此书中比较详细地讲述了企业战略管理问题，但是战略问题是无所不在的。战略原本是用在军事争夺中的，后来被引入其他领域而广泛应用。既可以用在政治领域，也可以用在经济生活：既可以用在企业，也可以用于个人。大起来，是一件庞大的系统工程；小下去，其实只是一种思考的过程。

无论我们做什么事情，都要掌握这样三个基本要素：即客观环境、自身条件和奋斗目标。

中国共产党之所以能够领导中国人民取得无产阶级革命的伟大胜利，建设有中国特色的社会主义，也是与党内有一批视野广阔、深谋远虑、胸怀全局的杰出领导者和伟大战略家分不开的。

再比如个人生涯。人生之路虽然漫长，但紧要处只有几步。大千世界，变化莫测。正确地选择，集中力量于奋斗目标，最大限度地努力，才能实现人生价值。于是，国外一些心理学家和咨询专家据此专门开辟了一项新业务，即为客户设计未来人生战略。

追求自我实现、事业成功是许多人一生的奋斗目标，台湾漫画大师蔡志忠先生从孩童时期就特别喜欢漫画，立志不仅要作全乡最好的漫画家，全彰化最好的，全台湾最好的，全中国最好的，而且他还要作全亚洲最好的漫画家。经过几十年的努力，他实现了。因此我们说，只要设计好自己的人生战略，保持一颗进取之心，就一定会取得成功。

2. 战略问题是首要问题

先制定战略规划再行动，最大的好处是知道“为什么”，即将来达到的

目标是什么，应当采取什么措施和方法。在战略指导下，如果获得了成功，就说明战略是积极有效的；如果行动失败或没有达到预期目的，就可以根据战略管理系统的组织修复功能，追查到底是哪个环节出了毛病，按照预选方案进行相应的调整。

人类社会的发展是有机整体性不断积累的过程，人类认识的每一次升华都是用昂贵的代价换来的，经历过无数次战争的古人，才懂得用战略来指导战争。“运筹帷幄之中，决胜千里之外”，就是汉高祖刘邦对其功臣张良的赞辞。春秋战国时期的姜太公曾说过“君子得道为乐，小人得欲为乐”。君于是以建立“万民共乐”的理想社会为已任的，而凡事斤斤计较、整日忙忙碌碌的小人物，则以获得眼前利益为乐趣，作为现代领导者自应比姜太公高明一些，不仅要以大下为己任，而且要立足十本职，从战略发展出发，审时度势，把握全局，完成自己肩负的使命。

“有没有能力进行战略性的思考，也许是各人在管理才能上的最大差别，那些能进行战略思考的少数经理人员总是获得极大的成功。”作为一个组织的领导者，要发挥组织应有的功能，完成组织担负的任务，实现组织预定的目标，就必须了解和处理各种带全局性的事务。切不可把自己的主要精力花在一些同全局关系不大的具体事务上，而要把这些具体事务分别委托给自己的下属去做。这就好比一个乐队指挥，他并不需要经常练习并演奏组成乐队的各种乐器，他的职责是指挥全乐队的演奏员并提高他们的素质，让大家密切配合，奏出弦律跌宕起伏、音色优美、感情丰富、意境深达的乐曲。

3. 战略性思考过程

战略管理是一个动态的过程。过程控制是战略管理的主要特征。正因为如此，战略管理就不仅是一种管理技巧和方法，也是一种管理艺术和思想，更是一种思维过程。因此，战略意识，战略观念和战略思想等，都是决定事业成功的关键因素。

战略性思考要求我们将务实与务虚相结合。智慧就是金钱，新奇的思维方式就是金钱。通过务虚可以为务实提供思路，描绘趋势，况且，根植于头脑的战略观念直接影响我们对全局的把握，对未来的把握，对成功的把握。

4. 迂回路线和变中求胜

迂回路线和变中求胜，应当成为我们掌握战略问题的两个要点。

迂回路线用战略语言来表达就是“间接战略”。也就是说，实现战略目标最好的途径就是最远的途径，最好的办法也往往是最简单的方法，比如我们面对市场竞争，如果与实力相当的竞争对手正面冲突，则往往两败俱损。虽然给对手以打击，但自己损失惨重，失去意义。而避开正面冲突，转移到开辟其他潜在市场，则可顺利实现成长，待羽毛丰满后再采取进攻战略为上策。

变中求胜是基于环境变化而言。世界著名未来学家阿尔温·托夫勒在1990年11月推出的《权力的转移》中称，人们正处于一个权力转移的时代，世界将形成一个“创造财富的新系统”，知识的作用日益重要，因此，在变幻莫测的现代市场经济竞争中，唯有不断实行创新，提高灵活适应能力，才能真正获得战略成功。

5. 战略不是灵丹妙药

战略是面对环境变化，把握全局，走向成功的一种理性决策工具和方法，但战略并不能包赚一切。

以股票为例，相对于那些天天分析行情、画技术分析图的股票投资人来说，有的人没有什么知识，也没有掌握战略分析方法，但是和那些分析高手一样赚到了钱，甚至还超过。有的分析高手赔钱的事也时有耳闻。

制定有效的战略规划是走向成功的基础和前提。虽然谋事在人，但人算不如天算，如果对环境变化无法把握，不能及时有效应对，仍然无法避免损失。

永远的战略管理者

在整个社会发展进程中，人才具有十分重要的作用。人才对社会的发展有着巨大的经济价值和社会价值。而具有战略性思考和战略管理能力的人才，则具有更为特殊的意义。因此，培养和造就一批有战略观念和战略意识的人才，既是提高企业管理水平的需要，也是实现我国经济发展和进步的重要途径。

从更为广泛的意义上来说，战略管理者的基本素质与其品质修养、思维能力、知识经验以及社会实践的深度和广度等有着密切的联系。因此，培养战略管理者的战略观念和战略意识，应当从以下几个方面进行。

1. 加速观念更新

英格尔斯认为，无论一个国家引入了多么现代的体制和管理方式，也无论这个国家如何仿效最现代的政治和行政管理，如果执行这些制度并使之付诸实施的那些人，没有从心理、思想和行动上实现由传统人到现代人的转变，真正能顺应和推动现代经济制度与政治管理的健康发展，那么，这个国家的现代化就只能是徒有虚名。马克思也指出：“人的意识，随着人们的生活条件，人们的社会关系，人们的社会存在的改变而改变。”如果观念落后于社会发展，人们无法驾驭整个社会的未来发展，那将是整个人类的悲哀。

近十几年来的改革开放，已经使我国的政治、经济和社会生活的各个领域发生了深刻的变化。而今后十几年如何，将对我国未来发展起着决定性的作用。我国正处在一个重要发展时期，战略管理者以其战略观念对组织的关键性和对事业的导向性，更能够适应和满足时代变革的需要。

今天的“现代化”，绝不再仅仅是一个经济概念，而越来越被人们理解为一种心理状态、价值观念、行为方式和文化背景的耦合运动。解放思想、更新观念，将会使生产力得到最大解放，释放出更大的能量。因此，对于战略管理者来说，提高自身素质能力的首要问题便是观念转变。这种观念转变，就是在马克思主义科学理论指导下，实事求是，改革和摒弃那些从理论到具体内容都已成为历史的陈旧观念和错误的思维方式，树立与改革开放和市场经济发展相适应的超前意识和思想观念。

应当说，观念的转变对于我们来说是一个漫长的过程，任重而道远。长期历史形成的并在旧体制中强化了种种小生产狭隘观念和计划经济观念，至今没有完全摆脱，严重影响了人们战略观念的形成。邓小平指出：“解放思想，是指在马克思主义指导下打破习惯势力和主观偏见的束缚，研究新情况，解决新问题。”只有解放思想，转变观念，才能克服小生产的狭隘观念，树立适应现代市场经济发展的大生产观念和社会经济观念，以战略家的风采，作出战略决策，推动整个国民经济持续、快速、协调发展。

2. 提高思维能力

我们知道，所谓思维的规律就是主观与客观达到一致所建立的稳定的必然的内在的联系。企业作为一个有机整体，其内部和外部的联系非常广泛。企业战略管理者必须从本质上认识组织的各种联系，把复杂繁乱的战略全局简化成为某几个要素及其基本联系。

虽然战略管理者的直觉和判断等非智力因素在战略管理中具有不可估量的作用。但是，只凭感性认识，凭经验是不行的，必须经过科学的思维训练，建立在科学分析的基础上。这就要求我们加强抽象思维训练，自觉地提高战略思考能力。实现抽象思维的手段主要有以下几种：

(1) 筛选、浓缩。战略全局是一个联系复杂的整体，要对其本质联系有所认识，必须广泛、全面、充分搜集表现战略全局及其各个局部联系的信息情报。在此基础上，对信息情报进行取舍和分析，达到为我所用。

(2) 分析、综合。为了从本质上把握对战略全局的认识，首先要把各方面交织在一起的整体加以分割，细致地认识整体的各个细节及其特点，然后，把分解开来的各个方面作为一个统一系统进行综合。在战略思维过程中，要做到分析以综合为前导，综合以分析为基础，把分析与综合有机结合起来，逐步深化对战略全局的认识。

(3) 抽象、具体。感性具体、抽象规定和思维中的具体，是三种认识形态。抽象思维过程就是由感性具体到抽象规定，再由抽象规定到思维中的具体的认识过程，从而把握事物的辩证关系，达到对战略全局的本质认识。

在我们即将面临新的世纪的时候，战略管理者必须用现代的思维方式来思考和工作，才能获得战略成功。思维方式的变革包括：从经验型思维方式，转向知识型、智力型思维方式；从封闭型思维方式，转向开放型思维方式；从单一化的僵化思维，转向多样化的创造性思维；从照章办事的静态思维，转向适应变化的动态思维“从而真正改变因小生产观念的影响形成的狭小的眼界、缓慢的活动节奏和面向历史、传统、习惯的思维角度，实现思维方式向现代化大生产的转变。

3. 增强品质修养

高尚的品质是一个人最宝贵的财富，也是战略管理者产生和发展的重要条件。加强品质修养就是要把社会的发展和自身的全面发展作为奋斗目标，发扬英雄主义和集体主义精神，大公无私，光明磊落。还要树立崇高的理想。只有树立崇高的理想，战略管理者才能目光远大，把握住未来发展。

需要指出的是，战略观念的养成决不排斥个人的阅历、知识、能力、智慧和胆略，反而对战略管理者的非智力因素提出了更高的要求。

战略管理者的自信心也十分重要。自信心是在特定的生活环境中，为使愿望达到而进行奋斗的过程中形成和发展的。自信心强的人能够充分利用自己的长处，有效地避免自己的短处，挖掘自己内在的潜力，克服遇到的种种困难。增强自信心，首先要破除教条主义的束缚，发挥主观能动作用；其次，对自己、对事物发展的结果要有正确的认识，切勿因自己一时失误导致失败而丧失信心。再次，要根植于人民，相信和依靠群众，立于不败之地。最后，则是要在社会管理实践锻炼中增强自信心。

4. 充实知识经验

一定的知识经验是战略观念得以形成的必要条件。掌握战略管理的方法、手段和技巧，是培养战略管理者的具体要求。随着科学技术的日益飞速发展，人们对各领域、各方面的认识大大加深，因而培养战略观念，必须广

泛充实各种专门知识。

充实战略管理者的知识经验有两条途径：一是从书本上学习，二是到管理实践中去体会。两者应结合起来，不可偏废。

培养战略管理者的素质和能力，就必须进行经济社会发展战略、综合战略学、系统工程学、战略规划与对策以及预测科学等方面的训练。要使他们掌握大系统论、心理学、人才学、社会学和高新技术发展趋势等各方面的知识，了解相关领域的发展现状和走向，否则就不具备进行战略决策和选择的主观条件。同时，对某一专门领域应有较深造诣。

5. 从事管理实践活动

在企业管理中设计和提出战略规划，以及推进战略执行、控制和修订的过程，是促进战略管理者进行战略思考的最佳方法。在战略规划制定过程中，由于必须全面地、明确地考虑各种问题，个人的视野得到了扩大，对整个组织系统的认识水平就得到了提高。同时，战略控制对战略管理能力也提出了很高的要求。

不断变动的社会和经济政治环境，对我们的企业生存和发展产生着重大影响，但并不是所有的人都能充分估计到这种变化对我们会产生何种程度的影响。只有从事战略管理实践活动的人，才能切身体验到。因此，从事战略管理实践活动是提高战略管理者的战略能力的最直接、最有效的重要途径。

战略管理者要勇于实践，不断总结经验教训，提高战略决策水平。同时，在具体战略管理实践过程中要注意深入实际，而不是只停留在表面文章上。要反复认识和认真处理各种复杂多变、涉及全局的战略问题，才能不断发展和完善自己的战略观念和能力。

最后，我们要说一句：真正的成功，属于永远的战略管理者！

