

中国企业战略评析

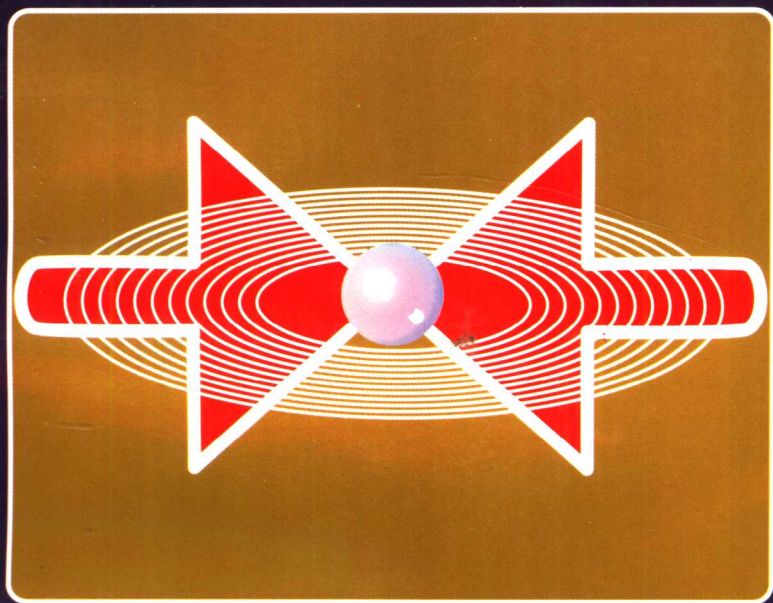
Zhongguo

qiye

zhanlue

pingxi

陈幼其 编 著



中国纺织大学出版社

中国企业战略评析

陈幼其 编著

中国纺织大学出版社

内 容 提 要

本书是一部研究企业经营战略理论与实践的著作。作者以企业成长历程为主线,将全书体系相应分为新生企业经营战略、密集型成长战略、一体化成长战略、多元化成长战略、转向战略与组织变革战略六个部分,概述了有关的基本理论,并结合典型案例从不同角度对中国企业的成败得失进行了生动、具体的评论分析,充分体现了知识性、系统性与时代性的特色。本书不失为是企业中高层管理人员学以致用有益读物,也可用作大专院校有关专业与厂长经理培训班的参考资料。

图书在版编目(CIP)数据

中国企业战略评析/陈幼其编著. —上海:中国纺织大学出版社,2001

ISBN 7-81038-381-7

I. 中… I. 陈… II. 企业-经济发展战略-分析-中国 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 056552 号

责任编辑 李 平

封面设计 陶善丰

中国企业战略评析

陈幼其 编著

中国纺织大学出版社出版

(上海市延安西路 1882 号 邮政编码:200051)

南京展望照排印刷有限公司排版 浙江新昌印刷厂印刷

新华书店上海发行所发行

开本:850×1168 1/32 印张:7.75 字数:194 千字

2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

印数:0001—3000

ISBN 7-81038-381-7/F·46

定价:15.00 元

前 言

本书写作的动因,主要来自近 10 多年来中国企业在经营意识和实践方面所发生的巨大变化。在 20 世纪 90 年代以前,国内经济处于“卖方经济”时代,当时企业能够获取成长所需的资源,市场到处是空白。因此,只要企业拥有经营自主权,开足马力生产,就能取得较好的经济效益,无须战略来指导。但在 20 世纪 90 年代中期,中国进入了“相对过剩经济”时代,资源已不像以往那样容易获取,市场更是趋于饱和状态,这就要求企业必须确立高度的战略意识,寻找适当的战略与策略,以保持持续的竞争优势。在这一时期,中国企业的情况显得复杂起来,一批善与竞争的企业脱颖而出,另一些辉煌一时的企业遭遇挫折或者失败。战略决策已成为决定企业竞争胜负的关键因素之一。

全书的体系是从生命周期理论出发,对企业发展的各个时期主要采用的战略方式——新生企业战略、密集型成长战略、一体化成长战略、多元化成长战略、转向战略与组织变革战略加以研究,这是符合中国企业实际状况的。

中国企业的发展进程大致可以分为两种类型:一类是新建的企业,包括民营企业、合资企业、国有民营企业等。它们发展的进程一般是从经营单一产品开始,在形成了一定规模以后进入专业化经营的成长阶段,待到所经营的业务具有强大的竞争能力和相应的资金、人才资源以后,便进入新的领域进行扩张。与这一进程相适应的企业战略分别是市场集中战略、密集型成长战略或一体化成长战略,以及多元化成长战略。如联想、康佳就是它们之中的佼佼者。

另一类是传统的国有企业和集体企业,它们由于长期以来深受计划经济体制的束缚,在经营理念、资源要素、管理方式、社会负担等各方面都处于劣势,难以在激烈的市场竞争中生存发展。因此,国有企业和集体企业在进入成长时期以前,必须对影响自身发展的关键弱点加以诊断克服,用以恢复基本的市场竞争能力。这就是实施转向战略。海尔、春兰在发展初期都是这样做的。此外,企业的成长过程不可能是一帆风顺的,当企业在外部环境发生了巨大变化,或者经营决策出现了重大失误之时,就有必要对自己的发展目标和经营方式进行调整。可见,所有企业都可能会遇到运用转向战略的情况。

组织变革是企业发展战略的一个重要组成部分。一方面,企业战略的意图、资源配置和政策都必然体现在相应的组织形式与结构之中,任何新战略的实施都要求对原有的组织进行变革。另一方面,企业在自身生命周期的演变过程之中,当历经从创业期过渡到成长期,或者从成长期过渡到成熟期等重大转折阶段时,都必须对过时的组织形式与结构进行变革,否则就会出现内部的管理危机,阻碍战略的实施。对于中国企业而言,组织变革更是具有紧迫性和重要性。因为中国企业不仅需要面对来自诸如知识经济、网络经济等技术环境方面的急剧变化,同时需要解决组织体制与机制的转型问题,完成建立现代企业制度重大变革。不然的话,在中国加入WTO组织以后,企业在世界经济一体化趋势的冲击下将会陷入困难的境地。

本书对中国企业上述战略的研究,主要采取理论阐述与案例分析相结合的方法。之所以如此,首先是期望读者对企业战略的相关知识有一个初步的了解,从理论上把握企业战略决策时应当注意的基本要素与方法。在此基础上,通过对案例的阅读和分析,可以进一步熟悉和运用这些知识,较快地提高自己的管理水平与能力。此外,本书对于案例的选择,兼顾了有关企业的成

功经验和失败教训两个方面,以利于更加全面地评价中国企业战略的得失。

本书在写作之中,曾参阅了国内外有关的大量文献,案例素材的主要来源是笔者根据近几年从《新闻报》、《经济日报》、《中国经营报》、《中国企业报》等报刊杂志以及其他途径所获取的资料编写而成。在此,谨向所有上述有关专家与作者表示衷心的感谢。鉴于本人的知识水平有限,书中难免会有疏漏不当之处,恳请各位读者批评指正。

陈幼其

2001年7月于上海

作者简介

陈幼其,生于1952年4月,现为华东师范大学商学院工商管理系副教授,企业管理教研室主任,经济学硕士,曾赴挪威博德商学院研究生院进修。作者的主要研究领域为:战略管理、企业管理模式,编著有:《现代企业战略管理》、《企业战略管理案例》,并有公开发表的论文30余篇。

目 录

第一章 新生企业经营战略	1
第一节 新生企业经营战略理论	1
一、新生企业的优势与劣势	1
二、市场状况分析与行业选择	2
三、适合于新生企业的经营战略	3
四、“小企业、大市场”战略	5
第二节 案例评析	6
一、洪昌公司：投资公厕事业	6
二、金粤鱼村：广东餐饮登陆上海	12
三、瀛海威：中国网络服务业的市场先行者	18
第二章 密集型成长战略	24
第一节 密集型成长战略理论	24
一、密集型成长战略方式	24
二、密集型成长战略基础	25
三、密集型成长战略选择	30
四、专业化经营战略	31
第二节 案例评析	34
一、四川长虹：彩电“老大”三次掀起价格大战	34
二、中路公司：中国保龄球大王	43
三、新联集团：“逆向扩张”迅速崛起	50
四、格力电器：坚持专业化经营道路	56

第三章 一体化成长战略	68
第一节 一体化成长战略理论	68
一、一体化成长战略方式	68
二、一体化成长战略依据	70
三、一体化成长战略选择	71
四、分解化成长战略	73
第二节 案例评析	74
一、康佳集团：北上兼并三部曲	74
二、联华超市：抓住机遇迅速成长	83
第四章 多元化成长战略	92
第一节 多元化成长战略理论	92
一、多元化成长战略方式	92
二、多元化成长战略依据	94
三、多元化成长战略途径	97
四、多元化成长战略选择	100
五、多元化成长战略需要避免的误区	102
第二节 案例评析	106
一、联想集团：从专业化经营到多元化经营	106
二、科龙集团：以制冷业为核心做大做强	117
三、春兰集团：稳步进入自动车产业	126
四、海尔集团：整体兼并“红星”	134
五、巨人集团：民营大企业的兴衰	144
第五章 转向战略	154
第一节 转向战略理论	154
一、企业衰退的征兆	154
二、企业陷入困境的原因	154
三、转向战略选择的决定因素	156
四、转向战略方式	158

第二节 案例分析.....	161
一、重庆特钢：学习邯钢扭亏解困	161
二、成发公司：化整为零走出困境	168
三、上海广电：“拆墙”重组激发活力	175
四、赛格集团：缩短战线资产重组	181
第六章 组织变革战略	189
第一节 组织变革战略理论.....	189
一、组织变革的原因	189
二、组织变革的类型	191
三、组织变革战略	195
四、组织变革的阻力及排除	208
五、21 世纪成功企业的主要特征	211
第二节 案例评析.....	214
一、方正集团：高层人事变动的风波	214
二、正泰集团：组织变革长远发展	220
三、武汉无线电厂：企业老化中途夭折	229
主要参考文献	236

第一章 新生企业经营战略

第一节 新生企业经营战略理论

一、新生企业的优势与劣势

任何企业,不论是谁创建了它,不论创建的目的是什么,一旦它开始存在,它首先必须追求的目标是维持其生存,实现其发展的使命。企业这种从诞生、成长、成熟,直到最后消亡的过程,称之为生命周期。

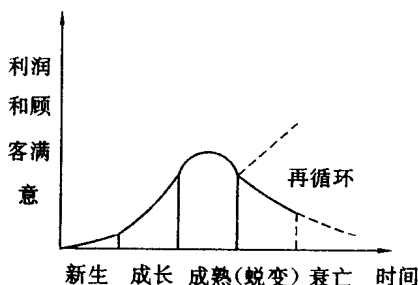


图 1-1 企业生命周期基本形态

要建立一个新企业,有很多必须考虑的因素,如企业的规模、组织形式、选址定位、资金来源、盈利分析、可行性计划等等。但与旧企业相比较,一个新生企业具有一些明显的优势:

1. 新企业的名声不会像老企业那样受到以往历史的负面影响;
2. 企业主可以自主地进行各项决策;

3. 可以自由地选择所进入的市场区域和行业。

另外,一个新生企业也有一些劣势:

1. 没有进行过尝试证明企业是否能够成功,风险不确定性增大;

2. 如果采取了不正确的、过于主观的决策,会导致企业失败;

3. 与供应商、顾客尚未建立起良好的合作关系,缺乏良好的资信证明;

4. 对竞争者的反应一无所知。

总体而言,新生企业限于自身的能力较弱和对外界了解有限,向社会提供的产品和服务是有限的,必须不断与社会进行磨合,其内部的各种要素、各部门亦需相应磨合。在此阶段中,市场状况分析和行业选择十分重要的。

二、市场状况分析与行业选择

对于新生企业来说,首先必须对市场状况有足够的了解。为此,企业创业者应该考虑以下问题:

1. 所要投资地区的特殊需要是什么?

2. 现存的企业能够完全满足顾客的需要吗?

3. 顾客到达市场或得到产品和服务困难吗?

4. 附近有多少企业提供类似的产品和服务?

5. 现存的企业晚上或星期天营业吗?顾客能在任何时候得到所要的产品和服务吗?

6. 潜在顾客是否需要所提供的商品和劳务?

在对市场的竞争与需求状况有了基本的了解后,企业应确定自己所进入的行业。表1-1列出了不同行业新生企业在市场上的发展状况。

表 1-1 不同行业中新生企业发展状况

最常出现新生企业的行业	最易生存新生企业的行业	最具发展潜力新生企业的行业
1. 小吃店、小餐馆 2. 服装店 3. 小杂货店、小百货商店 4. 汽车修理店或电器、钟表修理店 5. 家居装饰、工程装修 6. 零配件批发店 7. 蔬菜水果摊 8. 家具零售店 9. 花店、礼品店 10. 计算机代理商	1. 社区服务公司(如托管小孩子、联系钟点工、净菜社) 2. 兽医店 3. 殡葬店 4. 私人诊所 5. 小餐馆 6. 健身中心 7. 理发店 8. 报摊 9. 蔬菜水果摊	1. 绿色食品生产厂家 2. 纸制等环保型容器生产厂家 3. 与INTERNET网相关的电子商业公司 4. 计算机软件与硬件 5. 办公用品零售商和生产厂家 6. 生化制药 7. 咨询公司 8. 电子元件、配件生产企业 9. 花卉批发公司

一般说来成长性较强的行业,对专业技术的要求较高,风险较大,在短期内难以收回投资;而一些常见的行业可能竞争性较强、利润率较低;易于生存的行业一般都具备一定的特殊性,且应视市场情况和现存企业的发展而定。企业的创办者应选择自己较为熟悉并具有一定的竞争优势的行业进入。

三、适合于新生企业的经营战略

美国哈佛商学院教授波特曾提出竞争战略的基本形式有三种:低成本领先战略、差异化战略和市场集中战略。

企业采用低成本领先战略,其指导思想是要在某一行业中以低成本来取得一定的领导地位,并按这一目标采取一系列专门的对策与行动。这一战略的基点,是要建立企业产品的全部成本低于竞争者的相对优势,用以吸引市场上众多对价格较为敏感的购买者。这样,企业可以通过低价来扩大市场占有率,或按与竞争者同

样的价格增加盈利。

差异化战略就是企业设法使自己的产品或服务有别于其他企业,在全行业范围内树立起别具一格的经营特色,从而在竞争中获取有利地位。企业在实施这一战略以前,必须对顾客的需求与行为加以仔细研究,掌握他们心目中认为是最有价值的东西。在此基础上,企业对自己的产品或服务加以改进,使之具有一种或几种既适合顾客需求又不同于竞争者的品牌。这样,一旦市场上有足够的顾客喜欢或依赖这些改进型产品或服务时,企业便建立了自己的差异化优势。

市场集中战略指企业将经营范围集中于某个特殊的顾客群、某个产品线的一个细分市场或地区市场。企业实行市场集中能够以较高的效率与效果为某一狭窄范围的对象服务,从而超过在较广范围内竞争的其他企业,其结果是企业通过满足特殊市场的要求实现了差异化,或者在向这一对象服务过程达到了低成本,甚至可能二者兼得。因此,采用这一战略的企业可能使其盈利的潜力超过行业的平均水平。

以上三种战略中,低成本领先战略、差异化战略都是以行业作为经营领域,它们主要适合于大、中型企业。而市场集中战略是一种小范围经营,对资源与能力的要求较低,它最适合于新生企业所采用。

		竞争优势	
		低成本	差异化
竞争范围	广泛目标	1. 低成本领先	2. 差异化
	较窄目标	3A. 低成本集中	3B. 差异化集中

图 1-2 三种一般的竞争战略

市场集中战略的关键是实行专门化经营,即新生企业必须在市场、顾客、产品等某个方面确立自己的优势。常见的专门化经营方式有下述十种:

1. 最终使用专家。企业专门为某一类型的最终使用顾客服务。例如,一个法律公司可以专为刑事、民事或商事法市场服务。

2. 纵向专家。企业专业化于某种纵向水平的生产——分配周期。例如,一个铜公司可能集中于生产原铜、铜制零件或铜制成品。

3. 顾客规模专家。集中力量向特定的小型、中型和大型的客户服务。许多小企业专门为小客户服务,因为他们往往被大公司所忽视。

4. 特定顾客专家。把销售对象限定在一个或少数几个主要的顾客。许多企业把它们的全部产品出售给一个公司,如美国通用汽车公司、中国一汽等。

5. 地理区域专家。把销售只集中在某个地方、地区或世界的某一区域。

6. 产品或产品线专家。生产一种产品线或产品,力求精益求精。

7. 产品特色专家。专业化于生产某一种产品或产品特色。例如,美国加利福尼亚州的汽车出租代理商中有一个破损车出租行,它只出租“残破”汽车。

8. 定制专家。按照客户的专门订货单定制产品。

9. 质量(价格)专家。选择在低档或高档的市场经营。

10. 服务专家。企业提供一种或多种其他公司所没有的服务。例如,银行进行电话贷款或者亲自把钱递交给顾客。

四、“小企业、大市场”战略

实施市场集中战略,其关键在于正确细分市场,寻找和开发新的空白市场。新生企业要想获取成功,应当设法进入既可短期经营,又可长期发展的目标市场,实现“小企业、大市场”战略。一个安全而且有利可图的理想空白市场应该具备下列特点:

1. 该市场具备足够的规模并能使企业获利;

2. 该市场具有成长潜力,能为公司的进一步发展提供广阔的

发展空间；

3. 该市场对于主要竞争者来说不是很重要，不会被主要竞争者看成威胁；

4. 公司的资源与技术能有效地服务于市场。

新生企业发现与寻找空白市场的方式：

1. 为旧产品开拓新市场，主要办法是为旧产品找到新用途或新的使用者，扩大产品的销量。2. 为新的市场创造新的产品。传统的经营方式是分享市场，即企业寻找已经存在的市场，然后选择一种营销方式，在旧市场这个蛋糕上切下尽量大的一块。开发创造新的市场意味着做一个大蛋糕，这是一种真正意义的新市场开拓，它虽然具有一定的困难和风险，但一旦开发成功，就会成为企业迅速发展的捷径。3. 为新的产品创造相关的产品。一种新产品的产生，可能牵动相关或类似产品的出现，涌现出一系列的潜在市场。如洗衣机出现以后，人们随之又开发出甩干机，洗衣机和甩干机不能使衣物迅速干燥，“干衣机”、“干洗机”便接踵出现，“高效低泡洗衣粉”也应运而生。4. 为新产品培育新的市场。一些新产品的开发，因为其独特、新颖具有一定的超前性，短期内很难获得广大顾客的认可，这就需要新产品的开发者积极开拓与培育市场，在最短的时间，通过最直接的渠道，将产品使用价值等各种信息有效地传达给潜在的消费者。

第二节 案例评析

一、洪昌公司：投资公厕事业^①

上海洪昌环保设备制造有限公司是1998年创立的民营企业，

^① 案例资料主要来源：罗新中：“‘洪昌’做起公厕生意”、“公厕走向市场化”，《新闻报》1994年4月9日。

该公司一经成立,便致力于移动公厕的生产经营,进入了原来由政府投资管理的领域,开发出一个具有巨大潜力的空白市场。

(一) 洪昌公司的创立背景

洪昌环保设备制造有限公司成立于1998年4月份,是一家以生产并经营移动式投币免冲厕所的民营企业。目前有员工160余人,其中工程技术人员60多人。

投资公厕长期以来一直被认为是一项公益性和福利性的事业,投资主体一般是政府。企业投资办公厕也一直被认为是一种赔本生意。如有哪家企业建起了公共厕所,主要也是出于公益上的考虑。所以,自建国以来企业投资并经营公厕的事例基本上闻所未闻。那么,洪昌公司为何要“突发奇想”,做起了公厕生意呢?事情还要从1996年说起。

现任洪昌公司总经理的顾洪昌先生1998年之前曾在上海市长江仪表厂从事科研工作。1996年,一次偶然的机会使他与公共厕所结上了不解之缘。当时顾洪昌以一名科技人员的身份随本市一个代表团赴德国学习考察。考察期间,遍布于德国一些主要城市街头的投币式移动厕所引起了极大的兴趣。这种厕所无人看管,投币使用,厕所内设施“上星级”,在一些人流集中的公共场所很受欢迎。

回国后,顾洪昌曾想,中国的大中城市公共厕所数量和布点有一定程度的缺口和不合理性,特别是在一些人流集中的公共场所,如能开发一种类似在德国看到的投币式移动厕所并经营,定会有很好的市场前景。不过,顾洪昌也意识到,在德国看到的那种厕所也有自己的局限性:用水冲。于是,他便与上海交通大学的科研机构联手开发免冲式厕所。

历经两载,免冲式厕所的技术攻关取得成功。但在1998年正式投资生产之前,顾洪昌还是做了周密的可行性分析。这种“可行性”来源于他对我国城市公厕状况和经营市场前景的基本判断“城