

T
RAIN-X

中德政府技术合作项目

● 中国铁路高级管理和专业人员培训系列教材

铁路运输企业 战略管理(一)

铁道部人事司
铁道部国际合作司
铁道部人才服务中心

组织编写



北方交通大学出版社
<http://press.njtu.edu.cn>

中德政府技术合作项目

中国铁路高级管理和专业人员培训系列教材

铁路运输企业 战略管理 (一)

铁 道 部 人 事 司

铁道部国际合作司

铁道部人才服务中心

组织编写

北方交通大学出版社

·北京·

内 容 提 要

本书是中德政府技术合作项目中用于中国铁路高级管理和专业技术人员培训的教材,由铁道部人事司、国际合作司、人才服务中心组织编写。

本书共分为五个部分:第一部分是总论,介绍了企业战略管理的基本概念、企业目标和企业任务陈述的基本知识;第二部分是企业战略环境分析,包括企业外部环境分析、内部条件分析方面的内容;第三部分介绍了企业战略的制定与选择,包括企业战略目标的制定、企业战略的类型、企业战略的判定与选择;第四部分是企业战略的实施与控制,包括企业战略的实施、评价、控制方面的知识。

第五部分是本书附录,收集了有关德国铁路发展战略、德国铁路路网公司的新组织机构等与德国铁路有关的资料,以及我国的铁路“十五”计划(摘要)和《外商投资铁路货物运输业审批与管理暂行办法》等我国国内与铁路有关的政策与法规。

图书在版编目(CIP)数据

铁路运输企业战略管理(一)/铁道部人事司,铁道部国际合作司,铁道部人才服务中心组编. —北京:北方交通大学出版社,2003.4

(中德政府技术合作项目·中国铁路高级管理和专业人员培训系列教材)

ISBN 7-81082-125-3

I. 铁… II. ①铁…②铁…③铁… III. 铁路运输—运输企业—经济发展战略—教材 IV. F530.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 020059 号

责任编辑:许 远

特邀编辑:李 民 程业刚

印刷者:北京黄坎印刷厂

出版发行:北方交通大学出版社

电话:010-51686045, 62237564

北京市海淀区高粱桥斜街 44 号

邮编:100044

经 销:各地新华书店

开 本:787×1092 1/16

印张:19

字数:420 千字

版 次:2003 年 4 月第 1 版

2003 年 4 月第 1 次印刷

印 数:3 000 册

定价:25.00 元

《中国铁路高级管理和专业人员 培训系列教材》编委会

编写单位	铁道部政策法规司 铁道部财务司 铁道部科学技术司 铁道部人事司 铁道部劳动和卫生司 铁道部建设司 铁道部国际合作司 铁道部运输局 铁道部人才服务中心 铁道部北京铁道管理干部学院 铁道科学研究院 北方交通大学
本书主编	林 森 (铁道部北京铁道管理干部学院)
本书主审	铁道部政策法规司

中德政府技术合作项目——中国铁路高级管理和专业人员培训项目,在原对外经济贸易部和德国经济合作部的支持和指导下,于2000年12月1日正式启动,拟于2004年6月结束,项目执行期为3年6个月。

为了做好本项目培训后新知识、新技能的传播与普及,改善中国铁路干部队伍素质和人力资源开发状况,将培训项目的直接成果应用于中国铁路管理,并通过持续性培训使其拓展与普及化,根据项目要求,按照联合国贸易和发展会议(UNCTAD)制定的培训课程开发指南,在国际培训专家的指导和铁路管理、教育专家的共同努力下,借鉴德国铁路先进技术,根据中国铁路实际将项目考察培训的直接成果,组织开发编写了《中国铁路高级管理和专业人员培训系列教材》。本系列教材的内容涉及:铁路运输企业发展战略、铁路成本和融资管理、中国铁路企业制度创新、铁路运输营销管理、铁路工程设计和施工管理、铁路成本核算、铁路提速、铁路机车车辆、铁路通信信号、铁道工程(建设和维修保养)、铁路财务管理、铁路运营管理、铁路人事管理、铁路劳动工资管理等14个方面,今后将陆续由北方交通大学出版社出版,用于中国铁路高级管理和专业人员的后续培训,以扩大培训范围,普及培训成果。

本系列课程教材在编写方法、教学方法和学习方法上,均不同于传统的理论教学方式,它借助于国际流行的 TRAINMAR 培训方法,以现代企业制度管理为背景,针对在职人员学习的特点,将全套培训素材分解为学员手册、教师指南、练习测验、电子胶片及案例分析等多种形式,从全新的角度对现代管理理念、管理思想、管理方法和管理手段进行了阐述。本系列课程教材以提高职业能力为目标,对工作知识、工作技能、工作态度和工作责任进行了分析;以互动式教学为手段,将实际案例分析贯穿于教与学的全过程。本系列课程教材适用于铁路高级管理和专业人员培训,可作为铁路岗位培训和继续教育培训人员的参考教材。

本书的编委会向对在本培训课程系列教材的开发、编写、审定、出版等各方面提供帮助、指导和辛勤工作的中外专家、学者及所有人员表示感谢。由于时间紧、方法新、内容多,编者对项目培训内容还有消化吸收过程,书中错误在所难免,敬请读者指正。

铁道部人事司
铁道部国际合作司
铁道部人才服务中心

2003年3月

一、TRAIN-X 培训模式

《铁路运输企业战略管理(一)》是中德技术合作项目“中国铁路高级管理和专业人员培训”项目的成果之一。

根据两国政府在项目计划中确定的要求,所有纳入本项目的培训计划都必须按联合国贸易和发展会议(UNCTAD)规定的培训模式 TRAIN-X 开展培训。此培训材料就是按照 UNCTAD 的 TRAIN-X 模式,专为中国现有的铁路企业的战略管理人员编写的。

TRAIN-X 培训模式是已在世界各地 UNCTAD 开展的许多政府间多边合作项目中使用了多年的国际性培训模式,它是一种建立在完全针对培训对象实际需求基础上的,应首先被进行过有效性评估的、模块式的规范化培训方式,主要用于专业能力的培训及地区和国际间合作的创建与发展。TRAIN-X 最早被用于港口、航运和多式联运等领域人员的培训,因而起初它被称为 TRAINMAR(海运培训)。后来,该培训模式又被推广应用到航空、贸易等领域的人员培训,因而又出现了 TRAINAIR(航空运输培训)和 TRAINFORTRADE(对外贸易培训)等培训方式。TRAIN-X 目前已成为了一种适用于各行业人员专业能力培训的通用而系统的标准培训模式。

TRAIN-X 培训模式具有如下的优越性:

- (1)拥有高质量的培训材料开发团队;
- (2)培训材料的内容设计合理,针对性强;
- (3)培训目标的实现是否容易衡量;
- (4)有严格而科学的评估系统,培训材料可以得到不断的完善。

本套培训材料正是按照 TRAIN-X 培训模式为中国铁路企业的战略管理人员编写的。

二、培训需求分析

本培训课程关注的是各铁路局、铁路分局的企管办、政研室、政策法规处及综合研究室等战略管理部门的主要管理人员的工作。

1. 问题分析

通过对这些部门过去工作中普遍存在的、未来可能会存在的问题,以及产生这些问题的原

因所进行的分析,我们了解到以下一些情况。

铁路企业过去在高度集中的管理体制下,几乎没有经营管理的自主权,运输任务由铁道部统一下达,大部分的经营管理活动由铁道部严密控制,企业既没有实施战略管理的必要性,也没有施行战略管理的可能性,战略管理人员要做的大部分“战略管理工作”就是将接到的上级计划加以细化后落实到本部门,并在工作中对其实施过程加以监管。

近年来,随着我国经济体制改革的不断深化、经济增长方式所发生的根本性转变,以及铁路运输行业各项改革工作的不断深入和扩展,铁路运输企业的经营环境和企业自身状况逐渐发生了许多深刻的变化。但铁路运输企业仍不具备现代企业制度下的规范的市场主体地位,既没有独立的经营权,也没有自负盈亏的机制,其固有的行业传统和长期计划经济体制下形成的一整套经营管理理念也明显落后于经济体制转轨后市场经济的需要,管理人员仍由上级主管部门任命,考核标准常常并不完全是他们的经营绩效,所以一些管理人员并不十分关注企业环境的变化和企业长远的发展。

按照铁路“十五”计划,铁路运输企业在“十五”期间发展的战略目标是在“政企分开、网运分离、引入竞争、加强管理上取得重大进展,初步形成适应社会主义市场经济的铁路管理体制和经营机制”,要“建成在我国交通运输中起骨干作用的大能力铁路通道,建立高效、便捷、安全、舒适的铁路运输服务体系”,使“运输能力和服务质量基本适应国民经济和社会发展需要”。

在这机制转换的重要阶段,铁路运输企业应该特别重视两个问题。

(1)作为铁路分局、路局,以前都是在铁道部一个大企业之内的,铁路运输业的发展战略由铁道部制定,路局、分局只要根据该战略再细化成自己的规划或计划即可,没有必要独立作战略决策。但机制转换后新设立的企业都将以真正的、独立的企业身份面对市场,每个企业都迫切地需要制定出应对市场竞争、满足自身发展的经营战略。

(2)每个新设立的企业都应抓住体制改革和转换机制的机遇,尽可能缩短以市场经营为中心这一阶段的时间,在建立企业新的经营机制的过程中尽早进入市场导向的高级阶段,即以战略为中心的阶段。

我国已经于2001年底加入了世贸组织,我国与世贸组织其他主要成员在协议上已明确规定,中国铁路运输市场尤其是货运市场,在市场准入和国民待遇方面没有限制,即中国铁路无法运用幼稚产业等条款来实施一个保护期。这实际上已表明我国铁路今后将生存和活动于一个全球化的统一市场中,它不再仅仅面临国内运输市场的激烈竞争,还将面临国际运输市场的竞争,面临着国外厂商和资金进入的巨大压力。而我国铁路运输企业较世贸组织的服务贸易开放要求却仍还存在着相当大的差距,这些差距中除了有政府职能转换不到位、政府规章制度不到位、市场价格形成机制缺位、铁路运输市场开放程度低等外部环境引起的差距外,铁路运输企业内部环境上的差距主要有:现行企业尚未建立现代企业制度、尚未被塑造为规范的市场主体,不能以真正的企业身份与外商外资进行合资合作;经营管理理念上则更不适应国际经济一体化的要求,不适应国际竞争的要求;有些管理人员还不具备在制定企业经营战略时考虑到外商加入这一因素的能力,还没有成为具有全球经济一体化下的长远战略眼光和战略思维的

新型管理者。铁路运输企业缺少大量具有长远战略眼光和战略思维的新型管理者,经营理念滞后。对企业经营战略管理的轻视,已成为削弱企业经营管理的主动性、降低企业在激烈的市场竞争中战胜对手的能力,以及无法使企业保持长久旺盛生命力的重要原因。

2. 原因分析

根据分析,导致这些问题产生的原因依次有:

- (1) 政企不分——铁路运输管理体制不合理;
- (2) 市场经济体制的主体不规范——企业经营机制不到位;
- (3) 有些企业管理人员,尤其是战略管理人员缺少开展战略管理工作的主动性和积极性;
- (4) 大部分企业管理人员,尤其是战略管理人员,缺少开展战略管理工作必须具备的基本知识、技能及经验。

3. 解决问题的途径

针对上述分析,我们认为,问题的解决可以依靠如下途径来共同实现。

- (1) 途径一:铁路运输企业尽快实行政企分开的运输管理体制,为铁路运输企业成为规范的市场主体创造前提条件;
 - (2) 途径二:铁路运输企业应实行企业经营机制的改革,尽快转型为规范的市场主体,使其拥有经营自主权,真正实现自负盈亏、自主经营,适应市场经济发展的需要;
 - (3) 途径三:对铁路运输企业战略管理人员进行市场经济体制下企业战略管理知识的强化培训,引导这些管理人员改变经营管理理念,注重企业真正走进市场,提高其进行企业经营战略管理的能力,为未来的铁路运输企业培养出具有长远战略眼光及战略思维、高超的战略决策能力的新型管理者;
 - (4) 途径四:向铁路运输企业战略管理人员介绍国际、国内成功企业的战略管理经验,为改革后的铁路运输企业战略管理人员开展战略管理工作积累感性的认识。
- 以上建议中,第(1)、(2)两条须经铁路运输体制的改革来实现,不是培训所能实现的,只有第(3)、(4)条途径是培训可以做到的。

三、培训对象岗位工作分析

1. 培训对象的岗位职务

本课程的培训对象主要是各铁路局、分局的企管办、政研室、政策法规处及综合研究室等战略管理部门的主要管理人员。

2. 培训对象的主要工作职责

这些培训对象的主要工作职责有:

- (1) 确定企业的目标陈述和任务陈述;
- (2) 分析企业的战略环境;
- (3) 开发适合企业的战略;

(4) 保证企业成功地实施战略。

四、培训目标

1. 最终目标

根据对培训对象主要工作职责的分析,本培训课程的最终目标如下:

(1) 按照 9 要素评价标准描述和评价其所在企业的企业任务陈述;

(2) 按照正确的步骤,为其所在的企业建立一个分析了 P、E、S、T 4 个外部因素的 EFE 矩阵,一个分析了其企业内部至少 3 个主要职能领域的 IFE 矩阵和一个至少考虑了 4 种竞争力量的 CPM 矩阵;

(3) 按照正确的步骤,至少用 SWOT、BIG、IE、GE 4 种分析方法中的一种方法和用 QSPM 方法,为其所在的企业选择合适的战略;

(4) 针对必须重视的管理、财务、营销、研发及信息系统等关键领域的问题,为其所选定的战略撰写战略实施计划,并按照正确的步骤进行战略评价。

2. 中间目标

根据分析,可以按照上面提到的 4 种工作职责,将培训课程分成 4 个部分,每个部分的目标(即中间目标)如表一所示。

表一 中间目标

部 分	目 标
第 1 部分	解释企业战略的 4 个主要特征 正确描述企业战略管理的过程 至少指出有效战略管理的两个主要益处 分别用一句话阐述企业目标和企业任务陈述在企业战略管理工作中的作用
第 2 部分	指出利用 PEST 分析法分析企业所处的外部环境时必须关注的 4 种主要因素 解释迈克尔·波特总结的 5 种基本竞争力量 确认至少 6 个企业进行内部条件分析时应关注的职能领域 分别指出建立 EFE、CPM 和 IFE 矩阵的正确步骤
第 3 部分	解释企业战略目标应具备的 4 个主要特点 至少说出 5 种不同类型战略的概念 描述企业战略制定与选择过程 3 阶段的主要工作内容 指出建立 SWOT 矩阵、或 BCG 矩阵、或 IE 矩阵、或 GS 矩阵的正确步骤 指出建立 QSPM 矩阵的正确步骤
第 4 部分	解释在战略实施的过程中,至少有哪 4 个重要因素的变化会影响到战略的实施效果 描述进行战略评价的决策程序 指出战略评价各阶段工作的主要内容

五、培训内容和培训组织

(1) 培训内容:本课程的培训内容由 4 个部分共 9 章组成,具体见目录。

(2) 培训组织:就像所有使用 TRAIN-X 模式开发的培训课程一样,本培训课程最重要之处在于有关课程开发和培训工作的每位参与者对课程的主动性和积极参与性。因此,来自于每位参与者的信息、经验和反馈都将会提高本课程的质量,并有助于本课程在培训结束时达到预先设定的上述培训目标。

本课程是一门需历时 36 学时的标准化的培训课程,它的成功开展依赖于所有参与者的全心投入及培训设备的正常工作。

在每次培训开始时,以及课程中每一部分的开始,都会有一个简短的介绍,其内容包括本课程或这一部分的培训目标及其培训内容的结构。然后,教师将利用幻灯片来介绍其中每一个主题的内容和观点。每一部分培训结束时,学员都将参加一次测验,以此来检验其是否掌握了全部的内容。在每一章或每一主要阶段结束时,将会有一次小组练习,以帮助学员加深对所学内容的理解和印象。

前言	I
教材使用说明	III

第1部分 总 论

第1章 企业战略管理概述

1.1 企业战略的概念	3
1.2 企业战略的特征	8
1.3 企业战略的构成要素	10
1.4 企业战略的层次	12
1.5 企业战略管理的概念	17
1.6 企业战略管理的过程	18
1.7 企业战略管理的作用	22
1.8 企业战略管理常用术语	23

第2章 企业目标和企业任务陈述

2.1 企业目标和任务陈述的意义	28
2.2 企业目标陈述	29
2.3 企业任务陈述	30

第2部分 企业战略环境条件分析

第3章 企业外部环境分析

3.1 企业外部宏观环境分析	38
3.2 行业竞争结构分析	56
3.3 企业外部环境的综合评价	73

第4章 企业内部条件分析

4.1 企业内部条件分析	79
4.2 管理职能分析	80
4.3 营销职能分析	83
4.4 财务管理职能分析	93

4.5 生产管理职能分析	99
4.6 研究与开发职能分析	102
4.7 管理信息系统分析	106
4.8 企业内部条件的综合评价	108

第3部分 企业战略的制定与选择

第5章 企业战略目标的制定

5.1 企业战略目标概述	115
5.2 企业战略目标体系	117

第6章 企业战略的类型

6.1 常见的企业战略类型	122
6.2 一体化战略	124
6.3 加强型战略	128
6.4 多元经营战略	139
6.5 防御型战略	142
6.6 兼并战略和收购战略	151
6.7 组合战略	153
6.8 迈克尔·波特的一般性战略	154

第7章 企业战略的制定与选择

7.1 战略的制定与选择概述	165
7.2 匹配阶段	167
7.3 决策阶段	182
7.4 影响战略选择的其他因素	185

第4部分 企业战略的实施与控制

第8章 企业战略的实施

8.1 战略实施的性质	193
8.2 实施中的管理变革问题	195

8.3 实施中的其他重要变革	207
----------------------	-----

第9章 企业战略的评价与控制

9.1 战略评价与控制的性质	220
9.2 战略评价与控制的过程	227

第5部分 附录

附录A 综合案例——德国铁路发展战略

A.1 改革前的德国铁路	236
--------------------	-----

A.2 德国铁路改革的概况	240
---------------------	-----

A.3 德国铁路改革的战略	243
---------------------	-----

A.4 德国铁路运营概况	259
--------------------	-----

A.5 德铁路网公司的组织机构	261
-----------------------	-----

附录B 我国铁路规划和外商投资的法规

B.1 我国铁路十五计划摘要	272
----------------------	-----

B.2 外商投资铁路货运的规定	279
-----------------------	-----

参考文献	290
------------	-----

第 1 部分 总论

内容提要

第 1 部分“总论”包括第 1、2 章，对企业战略管理作了概括性的介绍，提出了一些有关企业战略管理的重要概念和重要思想。

第 1 章主要研究了企业战略和企业战略管理的概念，分析了企业战略的特征和构成要素，讨论了企业战略的层次性问题和企业战略管理的重要作用，重点叙述了企业战略管理的过程和本教材的框架结构，还介绍了一些在企业战略管理工作中常用的重要名词。

第 2 章集中讨论和研究了制定和评价企业目标和企业任务陈述的思想和方法，并给出了一个具体实用的制定企业任务陈述的要素框架。

学习目标

1. 解释企业战略的 4 个主要特征。
2. 正确描述企业战略管理的过程。
3. 至少指出有效战略管理的两个主要益处。
4. 分别用一句话阐述企业目标和企业任务陈述在企业战略管理工作中的作用。

1

第 1 章 企业战略管理概述

内容提要

中国有句古话：预则立，不预则废。对企业发展来说，大量事实也说明了这样的一种现象，那些预先进行规划的企业远比根本不做规划的企业更容易达到目的。战略管理过程基于这样一种认识，即企业应连续不断地注视内部及外部的事件与趋势，以便必要时及时做出调整。对企业产生影响的外界变化的速度与规模越来越引人注目，为了生存，所有企业都必须做到敏捷地识别和适应变化。战略管理的目标便在于使企业持续而有效地适应变化。

为此，本章将首先对企业战略管理的基础知识进行简要的介绍，以便为以后各章介绍战略管理的各种基本方法作一铺垫。本章将具体涉及以下基本问题：

- 什么是企业战略？
- 企业战略有哪些特征和构成要素？包括哪些层次？
- 什么是企业战略管理？
- 有效的企业战略管理过程一般是按什么程序展开的？
- 为什么有效的战略管理在企业发展过程中显得如此重要？

除此之外，本章还将给出本教材的框架结构。

学习目标

1. 解释企业战略的 4 个主要特征。
2. 分清企业战略的 3 个层次。
3. 正确叙述企业战略管理的过程。
4. 正确指出企业战略管理过程 3 个阶段工作的主要内容。
5. 至少指出有效战略管理的 2 个主要益处。

1.1

企业战略的概念

企业战略的概念来源于企业生产经营活动的实践。

(1) 不同的企业会由于自身情况的不同而制定出不同的战略,实例 1.1 给出了几家不同企业所制定的战略目标或战略意向、战略思路。

实例 1.1**企业战略的描述**

1. 我国铁路“十五”发展的战略目标是:建成在我国交通运输中起骨干作用的大能力铁路通道,建立高效、便捷、安全、舒适的铁路运输服务体系,运输能力和服务质量基本适应国民经济和社会发展的需要。政企分开、网运分离、引入竞争、加强监管取得重大进展,初步形成适应社会主义市场经济的铁路管理体制和经营体制。产业技术水平明显提升。职工物质文化生活有较大改善。两个文明建设协调发展。

2. 株洲车辆厂近年来提出了把亚洲、非洲和南美洲的国际市场作为企业新的经济增长点,逐步把产品向海外延伸,实施国际化经营的全球化战略。

3. 德国铁路货运公司在改革以后针对货运市场国际化、物流化,高附加值货物运量迅速增长的发展趋势,而传统铁路运输生产方式暴露的不适应弊端,以及铁路市场份额不断下降的形势,提出了四个新战略:面向货主战略、优化核心业务战略、物流化战略和国际化战略。

4. 2000 年底成立的铁通公司的战略目标是:立足铁路,服务运输,面向社会,市场经营。

5. 为我国特大型现代化能源基地神府东胜煤田服务的第一条铁路包神铁路提出的战略思路是:依托神华,服务内蒙古陕西,面向全中国。

6. 实达公司的战略是:业务上由计算机非主流业向主流业靠拢,实现主流与非主流并重的发展战略,从而使企业由 IT 产业的低端逐步走向高端,即由外部设备制造到 PC 制造再向应用软件延伸,市场则由地区市场走向全国市场。

7. 可口可乐公司的战略意向是:让世界上每一个人都喝上可口可乐。

8. 山东济南九阳电器集团(主要生产九阳牌豆浆机)的战略目标是:6 年内销售额突破 20 亿元,成为世界健康小家电的第一品牌,成为中国最大的小家电企业。

(2) 同样地,不同的管理学家或企业管理人员由于自身的企业管理经历和对企业管理的认识不同,也会对企业战略给以不同的定义。

实际上,企业战略并不是一个简单的概念,或者说并不是一个可以用一句话加以简单描述的概念。换言之,我们应该从多个视角来审视企业战略这一概念,因为它涉及企业所有的关键经营活动。下面介绍一些有代表性的观点,以有助于了解企业战略的真正含义。

1. 企业战略是确定企业使命的手段

该观点认为:企业战略用于确定企业使命的手段,要明确企业的长期目标、活动程序和资源分配的优先级。

在该观点中,企业战略被视为用于确定企业长期目标、限定企业主要活动程序和调配资源的具体方法。这是一个符合实际且有实用意义的定义。企业应该明确自己的目标以反映对经营业绩的要求,只要企业的外部环境和内部条件的变化并未要求企业改变其以前做出的长期承诺,企业就不应轻易修改既定的目标。如果一个企业的目标飘忽不定或反复调整,那么,必将引起企业利益相关者,尤其是顾客和员工的思想混乱、行为表现不佳及其他消极反应,进而会危及企业的生存和发展。

上述观点还说明了,作为最重要的战略实施步骤之一,企业资源的分配不仅要与企业的主要经营活动相匹配,而且还要符合战略目标一致性的要求。一个企业如果确定了应达到的目标,但却没有具体的经营活动项目,或明确了活动项目而却得不到所需的资源或资源配置不合理,那么,实现战略目标就是一句空话。

2. 企业战略是企业的一种事前计划

该观点强调企业战略是“行动前”的计划,是企业对未来行动方案的说明和要求,是人们主观愿望的反应和设计的结果。有必要指出的是,作为一种计划,企业战略既可以是一般性的计划,也可以是特殊计策,后者可以作为制胜竞争对手的具体手段。

实例 1.2 给出了一个这样的例子。

3. 企业战略的主旨在于限定企业的竞争范围

长期以来,人们已认识到企业战略的中心议题之一就是确定企业正在哪一行业经营或正打算进入哪一行业,这意味着企业战略强调和关注的是企业的成长和多样化等问题。

一般说来,企业在制定战略计划的过程中首先要解决的问题之一是进行行业细分,这意味着企业必须明确其所在的是哪一种行业,为什么在那一行业而不在其他行业。也就是说,企业要做出进入哪一行业 and 如何开展多样化经营的决策。然而,要回答上述问题并不容易。越来越多的研究表明,企业管理人员在处理上述问题时遇到了很多困难,这不仅仅是因为在确定行业的标准、业务单位扩张的程度以及由谁来负责这些工作方面存在分歧,而且还会因业务划分对企业组织结构的影响而使问题复杂化。虽然业务细分在业务分析、战略定位和资

源分配等方面都是一个关键因素,但并没有一个系统科学的方法来完成这一任务,只能较多地依赖企业管理人员的经验和直观判断。随着经济全球化和国际竞争的加剧,企业在确定其业务单位应服务于哪些顾客和将面对哪些竞争对手方面将会遇到更大的困难。

实例 1.2

企业战略也可以是一种特殊计策

某家用轿车生产企业在我国入世前一直在行业内公开表明自己生产的各款车型的车价将在较长时期内保持不变,且不能讨价还价,是“一口价”。但是,当2002年的日历刚翻开没几天,这家企业突然宣布所有型号的家用轿车全部大幅降价,有一款车型甚至降了2.3万元。结果,车市上最热销的当然是这家企业的产品,其每天的销售量比以前增加了10多倍,而其他生产同类家用轿车的企业因为前期的盲目轻信而决策迟缓,痛失市场。在这次竞争战中,该企业真正的赢点绝不仅仅是现在多销了几辆车,而是通过实施一种特殊战略扩大了市场份额,抢占了市场先机、抢占了消费者,为自己不断赢得消费者打了个时间差。此时,战略仅仅是一种烟幕弹,却阻止了竞争对手可能的进攻。即使如此,该企业的董事长又不失时机地宣布,其产品不但在2002年不会再打破不降价的承诺,就是在入世后的5年内,不管汽车价格怎么波动,2003年以后价格上也不会有再大的变动。这是不是又是该公司的一种计策?只有等待时间去验证了。

虽然限定或明确企业的竞争范围是件很困难的事情,但其对企业的影响却是显而易见的。现实中有很多企业因业务范围过宽而形不成自己的竞争优势,同样也有很多企业因业务范围过窄而失去发展的重要机会。因此,明确企业的竞争范围仍然是企业战略管理的一项重要工作。

4. 企业战略是为获得持久竞争优势

持该观点的人认为:企业战略是为获得持久竞争优势,而对外部机会和威胁以及内部优势和劣势的积极反应。

据此观点,制定企业战略的主要目的是为了获得超过竞争对手的持久的竞争优势。为此,企业需要对影响它的内外环境因素作全面了解和分析,这是通过实施相关战略建立企业竞争优势的基础。例如,在分析企业外部环境时,企业必须了解所在行业的吸引力大小、未来发展趋势以及主要竞争对手的特点,因为它们既可以给企业带来重要的机会,也可能给企业带来严重的危机。在分析企业的内部条件时,分析人员尤其要注意评价企业的竞争能力如何、优劣势在哪里,以便决定怎样提高企业的核心竞争力并弥补自身的劣势。

虽然制定企业战略的目的在于使其内部能力与外部环境相匹配,但战略不应是对外部环境及其带来的机会和威胁的被动反应,战略应该能使企业积极主动地适应环境的变化和要求。为了获得持久的竞争优势,企业尤其需要深入分析业务单位的特点和内部实力,因为它们决