

●冯志强 著

中小企业集团战略管理

ZHONG XIAO QI YE JI TUAN
ZHAN LUE GUAN LI

中国广播电视出版社

前 言

把强大的国家和有竞争力的中小企业集团联系在一起,这并非必然。在可预见的未来,中国更关注经济增长而非谁拥有中小企业集团,我们的问题:中国中小企业集团为何缺乏全球竞争力?中国中小企业集团能否缩小和全球竞争对手在竞争力方面的差距?中小企业集团竞争力差距不等于经济差距,随着中国经济进一步发展,竞争力已经成为中国中小企业集团领导人面临的迫切问题。

现在竞争力方面的差距到底有多大?差距是在扩大还是在缩小?一位公司的老总认为差距在扩大。在我看来,这种看法有一定的正确性。过去的20年里中国中小企业集团实质上并没有提高资金效率,与此同时,美国中小企业集团则不屈不挠地追逐网络经济的规模,创造了一个令世界瞩目的服务业部门。

许多人错误地将中小企业集团竞争力的差距等同于国家经济的差距。对于一个成熟的经济体来说,两者之间有因果关系。日美之间日渐扩大的差距其原因大部分可以用企业集团竞争力来解释。然而,对于发展中的经济体来说,由于经济基数较低,资金积累对GDP的影响要远远大于对一个成熟经济体的影响。大部分的资金积累在普通行业中发生,比如基础设施业、房地产和现有的技术行业。

中国和发达经济体在收入方面的差距正在逐步缩小。中国的制造业部门已经合拢了企业集团竞争力方面的差距。中国企业集团在照明设备制造业方面已经具备了全球竞争力。改革使得石化、半导体、钢铁、汽车等重工业部门也达到了同样的效果。

中国在两个领域比较不足。

服务业部门就没有解决好,其中金融服务业和传媒业尤为突出。中国这些行业的交易缺乏合理的商业构造。领导的个人命令往往可以践踏商业目标,这也是中国中小企业集团部门普遍存在的一个问题。

美国IT和生物技术的研究开发在不断加速,和世界上许多国家一样,中国在这方面远远落后。中国这样的一个国家不应该将资源集中在这个开发过程中。当中国的人均收入达到1万~~万~~美元时,中国应该

能够赶得上新技术的创新。

全球竞争力的中小企业集团为何寥寥无几？

真正的问题是，为什么中国在长达 20 年的快速增长里没有培养出具有全球竞争力的中小企业集团。

中国经济增长的源泉依然是出口，现在刺激旅游、汽车和房地产业的发展。问题的出现有两方面原因。在具备比较优势的制造业中，大部分企业集团研究开发力量弱，不能通过产品创新来获得高利润。主要的原因在于中国的人均收入很低，中国的消费者对价格极其敏感，而中小企业集团竞争更倾向于采取价格战。大多数中小企业集团因此甚至不能维持高于成本的价格，自然也就没有剩余现金用于研究开发了。

人均收入低导致了高储蓄率，这意味着较低的资金成本。中国经济出现 GDP 增长迅速、中小企业集团利润率低下以及资产泡沫并存的奇怪现象。为什么中小企业集团转向股市而非产品市场去寻求利润。股票市场的充分流动性使得投机有机可乘。在这种泡沫中，上市公司往往通过在股市投机炒作轻松圈钱。

为什么许多中国 CEO 更多地重视广告宣传，而不是注重提高经营效率。由于廉价的资金易得，此类公司就得以依靠削价来扩展市场份额，然后再做更多的电视广告来自我吹嘘。中国中小企业集团陷入了一种低利润的产品市场和轻松圈钱的股市的恶性循环。这两者使中小企业集团领导人失去增强中小企业集团竞争力的动力。

服务部门又是另外一种情况。由于竞争在服务业的渗透速度大大低于商品市场，国有制因此可以更长时间存在。在中国日益开放的情况下，这个部门弱势更为明显。

中国要不要就此担忧外资的介入呢？把强大的国家和有竞争力的中小企业集团联系在一起的观点。这不是成长为一个强大的国家的自由之途。假如国内中小企业集团没有竞争力，保护只能是适得其反，人为保护使得收入增长下降。较高的人均收入会增加有竞争力的中小企业集团出现的可能性。

一个现有企业集团内斗强度越高，那么供应商和顾客讨价还价的权利就会自动提高。正所谓自己不争气，两头都受气。如果行业的内部竞争不激烈，那么行业对其供应商和顾客讨价还价的权利就会自动上升。如果行业内部竞争具备下列特点，行业内部竞争强度会提高，或者说行

业内部就可能出现“割喉式”竞争：

行业内部存在大量或者实力相当的竞争者。因为在这种“缺乏权威和层次”的行业中，各个竞争对手之间更容易发生以价格为主要内容的竞争；竞争往往不仅发生在几个中小企业集团之间，而是很快波及全行业；价格战一旦爆发，往往很难停下来。

行业增长缓慢。无论在产品生命周期的哪一个阶段上，行业增长趋缓就意味着竞争将围绕着市场分额的“争夺”而不是“扩大”进行，因此竞争就会更加激烈或者残酷。

固定成本高。单位产品的固定成本高，意味着盈亏平衡点高。扩大销售是这种行业保持和扩大赢利的基本手段；由于停产发生的财务费用大，所以即使亏损也要销售。这种行业的中小企业集团容易采用低价竞争的策略，而且只要还有边际贡献竞争依然会进行下去。

库存成本高。行业的中小企业集团经常在比较低价抛货与保持库存的利弊，只要低价抛货的损失低于库存的成本，低价抛货就成为必然的选择。

产品和策略的差异性小。如果行业所生产的产品是标准化的，尤其是一次性使用的产品，那么行业内部的竞争基本上就只能围绕着成本与价格进行。同时，如果产品的差异性小，那么竞争策略的差异性也是有限的。各个竞争对手只能围绕着几个而不是多个领域，“硬拼”而不是富有创造性的进行竞争。

生产能力单位增加数量很大。如果行业总市场容量和年增长速度都不大，但是一条生产线或者装置的生产能力确很大，那么任何一个中小企业集团扩大生产能力都可能导致整个行业出现价格大战和结构恶化。

竞争者经营目的多种多样。由于竞争者经营目的不同而导致行业内部竞争更加激烈在我国表现的最为典型。在国内许多行业的大战中，有的中小企业集团管理者打仗的目的是为了股东收益的最大化，有的则是为了利润最大化，有的是为了升官，还有的是为了融资，因此许多行业大战实际上是“非理性”和“不可思议”的激烈。正如有的人所说：“同样是血染的风采，但是有的人是以自己的血换风采，有的人是以国有资产换自己的风采。”

退出成本高。如果一个行业的设施和设备非常专业化，或停产以后

工人的负担很大,那么这种行业的恶性竞争不仅严重而且长期难于改变。构成行业退出障碍的主要因素是:设施设备过于专业化;退出后发生的固定成本高;受到战略关系的限制或者支持;退出的感情障碍高;政府或者社区限制。假设,不容许离婚或者离婚的成本太高的话,那么家庭内部的“斗争”可能会更加激烈和残酷。

一个没有替代产品威胁的行业如果受到进入者、供应商和顾客的威胁,那么还有一个机会可以获得高利润,即在由于特殊原因出现严重供不应求的时候。

但是如果粮食行业受到替代产品的威胁,那么它不仅会经常受到替代产品对价格的限制,而且即使遇到严重供不应求的情况也不能够过分提高价格。在决定进入一个新的行业之前或者制定竞争决策的时候,必须知道这个行业有没有替代产品;分析替代产品在什么情况下会威胁这个行业;预测替代产品价格/性能的改进之后会对这个行业产生什么样的威胁。

迈克·波特确实有夸大企业集团外部,尤其是行业选择对企业集团赢利影响的倾向,但是他也注意到了行业内部竞争强度对其他外部因素的影响。他关于行业竞争结构分析实际上也为中小企业集团通过自己的战略行为优化行业结构提供了非常重要的指导。只要我国各个行业的“龙头”企业集团能够意识到自己的战略行为是不完全属于自己的,那么它们是有许多可选择策略去优化行业结构的。

保持合适的利润率。一般来说,开拓或者进入新行业的中小企业集团通常在产品生命周期的进入阶段后期是可以获得很高的毛利和利润率的,因为它有先动的优势。但是把高毛利都变成高利润,就会使这个新的行业过于有魅力而吸引许多新的进入者。如果许多的进入者在产品生命周期的早期增长阶段进入这个行业,整个行业的竞争结构就会陷入长期和严重恶化。广东早年非常出名的有些大企业集团就是因为没有制定合适的利润率而在后来受到进入过多的困扰。所以创造或者进入一个行业中小企业集团应该在考虑防止吸引过多进入者的前提下,制定一个合适的利润率,然后将毛利中的相当部分用于市场、生产和研究开发等各个方面的再投入;将规模扩大所带来的毛利增加部分进行再投入,从而走出一个良性的循环。

建立行业进入障碍。如果无法通过限制魅力而阻止新的进入者,那

么先入企业集团(尤其是市场占有率在50%以上的大企业集团)就应该采用主动建立行业进入障碍的策略。建立行业进入障碍的策略包括:及时和有意地扩大生产规模,以低成本为主要的进入障碍;有意造成生产能力的过剩,以制造潜在进入者的心理障碍;有意广告扩大投入,提高感情障碍;提高对渠道的直接占有或者间接控制,制造进入渠道的障碍;有意提高行业进入所需要的固定资产、广告或者流动资金等方面的投入,提高初始资本要求方面的障碍;有意加快技术、产品或者工艺方面的技术创新,制造行业进入的技术障碍等。

合作战略。如果无法建立行业进入障碍或者所建立的障碍被突破,先入行业的中小企业集团与后入的中小企业集团不能够一下子就进入恶性竞争,而是应该先采用合作战略。从理论上说,这种合作可以在任何管理活动或者职能活动和层次上发生,但是其意义远远超过合作本身。例如,现有中小企业集团之间的合作可以有效地抵御新进入者的威胁;建立新的规则;提高行业竞争的水平或者各个中小企业集团的竞争力。实施合作战略的结果,可能在行业内部的主要竞争对手之间建立一种虚拟或者网络型的组织或者关系。

行业内部的竞争规则。如果无法通过合作避免同行业中小企业集团之间的对抗,那么也应该避免陷入恶性的价格竞争。美国两大可乐公司之间的“可乐大战”,就不是以消灭对手为主要的目的;“大战”主要是在两大可乐公司所拥有和特许的灌装厂之间进行的,从来没有将战火烧到自己的原液厂;在所进行的战斗中,从来都是适度反应和点到为止。

降低供应商的权力。供应商的权力大小在一定程度上是与上下游行业的技术特点有关的,但是也与行业内部中小企业集团的战略选择有关。因此,在分析行业竞争结构的基础上,中小企业集团可以通过以下策略有意地降低供应商讨价还价的权力:相对集中采购量;控制信息披露;提高标准化程度;尽量了解供应商的信息;扩大候选供应商的数量。

降低顾客的权力。顾客是皇帝,但是顾客的权力太大,整个行业及其中小企业集团的赢利的水平就会太低。中小企业集团一般有两种不同的顾客,经销商是直接的顾客,而最终消费者则是间接的顾客。中小企业集团可以通过下列策略有意降低经销商讨价还价的权力:不能够让一个或者几个经销商在自己的销售额中占据的比例过大;控制信息披露;增加对零售商的控制;分离销售与售后服务;增加对最终消费者的广

告的投入和促销;提高本行业的集中度。中小企业集团可以通过下列策略有意降低最终顾客讨价还价的权力:符合或者影响他们的价值观念;提高购物的方便程度;降低购买点的可选择对象;不要给顾客过多的思考时间;利用顾客的一些行为方式,例如从众行为;提供个性化的产品或者服务。

目 录

第一章 中小企业集团战略管理..... (1)

生存和发展是任何一家中小企业集团所面临的首要问题。究竟是什么原因造成中小企业集团的寿命有长短、市场表现有优劣?在顾客越来越挑剔、市场竞争越来越激烈、环境变化越来越迅速的今天,越来越多的中小企业集团家认识到战略是中小企业集团成功的关键,战略管理是中小企业集团制胜之道。战略管理是一种观念,体现了组织中的人们对客观世界固有的认识方式,是人们思维的创造物,是一种精神产物。战略是做有别于竞争者的事。正确地把握形势,努力地提高优势。

第二章 中小企业集团战略管理环境分析..... (23)

外部环境分析,中小企业集团可以很好地明确自身面临的机会与威胁,从而决定中小企业集团能够选择做什么。通过内部环境分析,中小企业集团可以很好地认识自身的优势与劣势,从而决定中小企业集团能够做什么。中小企业集团的外部环境分析,主要包括宏观环境分析、产业环境分析、竞争环境。内部环境分析,包括经营资源分析、战略能力分析、核心能力分析,内外环境分析技术,包括战略要素评价矩阵法,SWOT分析法。

第三章 中小企业集团基本的竞争战略..... (39)

竞争:中小企业集团成败的关键。竞争优势来源于中小企业集团在设计、生产、营销、交货等过程中所进行的许多相互分离的活动。竞争战略的重点在于对大量不同产业环境中的产业结构和竞争者进行分析,尽管它包含了竞争优势的很多含意。假定对产业结构和竞争者行为已有认识入手,着眼于研究如何将这种认识转化为竞争优势。获取竞争优势的行为常常对产业结构和竞争反应产生重大后果。

第四章 中小企业集团资源和战略能力分析..... (80)

中小企业集团可以对产业吸引力、竞争地位会有所作为。竞争战略不仅对环境作出反应,而且试图根据中小企业集团的利润塑造环境。竞争优势:中心思想是中小企业集团如何在实践中创造和保持在产业中的竞争优势,中小企业集团如何推行产业广义基本战略,在战略与实施中建筑一个桥梁。竞争优势归根到底来源于中小企业集团为客户创造的超过其成本的价值,价值是客户愿意支付的价钱,而超额价值产生于以低于对手的价格提供同等的效益,或者所提供的独特效益补偿高价而有余。

第五章 中小企业集团纵向整合的战略分析 (119)

我们要考察纵向整合的经济和管理的效果,以便帮助管理者决定在一个战略环境中的纵向整合的适当程度,指导做出纵向整合或分解的决策。要找到中小企业集团纵向整合的适当程度,需要使纵向整合的经济和管理上成本达到平衡。这种平衡,以及某些特定的成本与利益本身依产业及中小企业集团的特定战略状况不同而不同。

第六章 中小企业集团横向战略 (136)

横向战略是以竞争优势为基础的集团、部门和公司战略的概念,这一概念并不建立在理财分析或股票市场的意识之上。建立在纯粹的理论基础上的公司战略为从事多角化经营的中小企业集团提供了一个难以捉摸的理由。没有横向战略,多角化经营中小企业集团的存在就缺乏令人信服的理由。横向战略并非是业务组合管理,它是公司战略的精华。

第七章 中小企业集团进入与退出的战略分析 (160)

进入的经济性依赖于不论进入发生与否都在起作用的一些基本市场力量。在经济学家眼中,如果这些市场力量运行得很好,则任何进入决策也不能产生高于平均投资收益的利益。这一惊人的论断是分析进入经济性的关键,即发现市场力量未能充分发挥作用的产业状况。对中小企业集团流程的最根本的重新思考和最彻底的重新设计,以使成本、质量、服务和速度等重要的效益方面实现戏剧性的进步。中小企业集团重组所要改变的是中小企业集团的流程、组织结构、职工素质以及过去的规章制度。撤退战略是收割战略、清算战略、放弃战略。

第八章 中小企业集团全球性产业的竞争战略 (182)

全球性产业,意味着竞争者在主要地缘或国家性市场的战略地位从根本上受到它们全球总体地位的影响。全球性产业中有许多战略选择,一个中小企业集团必须做出的最基本的选择是决定进行全球性竞争还是寻求一个局部市场,在那里能实施防御战略,从而在一个或几个国家性市场中开展竞争。国际化经营战略,全球性产业中的竞争战略选择。

第九章 中小企业集团战略管理中的公司治理问题 (203)

中小企业集团内部进行协调或交易管理的成本可能抵消了顺利进行交易的好处。只有在市场上的交易成本大于中小企业集团的管理成本时,以中小企业集团代替市场才是有效率的。只要管理成本小于交易成本,中小企业集团就会取代市场来进行交易。资产专业化的程度越高,就越有可能在组织内部更有效率地进行交易。一项资产的生产能力随着生产过程中其他投入要素的专业化程度的提高而增加。交易成本以及管理和生产所达到的规模经济的程度决定的了究竟是应该由个人来独立地组织生产并在市场上进行交易,还是应该由多人的中小企业集团协

作进行经营。即使交易成本为零而管理成本为正值,那么中小企业集团在其内部进行扩张可能有利益,并自己生产所需的投入要素。

第十章 中小企业集团战略与中小企业集团文化 (225)

中小企业集团出现中小企业集团文化;它包括了中小企业集团创意思想和经营策略,同时也反映了人们实施这些策略的经验体会。战略和外部环境对公司文化有着重要影响。公司文化应包含组织在其环境中有效率所必需的因素。如果外部环境要求灵活性和反应能力,文化就应当鼓励适应性。文化价值观和信念、组织战略和商业环境之间的恰当关系会提高组织的绩效。

第十一章 中小企业集团战略选择与实施 (254)

在公司确立经营战略之后,战略管理过程并没有结束。必须将战略思想转变为战略行动。如果公司管理者和雇员了解中小企业集团,将自己作为中小企业集团的一部分,并通过参与战略制定活动而自觉地为中小企业集团的成功而努力工作,这一转变就会更容易地实现。没有雇员的理解与投入,战略的实施就会遇到严重的困难。战略的实施将从上到下地影响中小企业集团,它会影响到中小企业集团所有的部门和功能领域。成功的战略制定并不能保证成功的战略实施。尽管战略实施与战略制定之间有着密切和复杂的关系,但这两者间又有着根本性的区别。

第十二章 中小企业集团战略评价与控制 (283)

中小企业集团战略付诸实施以后,寻求战略优势的工作并没有结束,战略实施的结果有可能与预定的战略目标不一致。及时地对原有战略作出适当的修正和调整,采取强有力的措施加以有效纠正。战略失效是有客观性的,是由战略管理中的基本矛盾,战略的相对稳定性与内外环境条件的不确定性之间的矛盾所决定的。中小企业集团战略的正确与否,不仅受战略决策者的自身在认识能力上存在有限理性的限制,而且还要受战略信息的不完备性、环境条件的不确定性等因素的制约。

第十三章 河南省中小企业集团的发展战略和策略 (313)

从集团企业的内外在特征入手,通过集团企业的价值形成,分析集团企业竞争优势和核心竞争力的因素,论述了集团企业的核心竞争力的形成和集团企业战略趋势。

第一章 中小企业集团战略管理

名人名言:

对中国人来说,管理的启蒙教育要比电脑重要一百倍。

——Bill·Gates

“……但是我认为科教兴国的基础在于教育。这个教育除了基础教育应该予以十分重视以外,对于专业教育我认为最重要的是管理方面的教育。目前,中国最缺乏的就是管理人才,我国的国有中小企业集团它的一把手,它的总会计师大部分是不合格的。”

——朱镕基

市场竞争实际上不是发生在国与国之间,而是在公司与公司之间进行。迄今为止,我不曾看到哪个国家未拥有强大的公司就能在全球经济中占先的。没有强大的公司,也就不会有持续的发展。

——迈克尔·波特

战略管理是中小企业集团最高级的管理

战略管理的产生,是由市场发展和竞争的客观规律决定的。在计划经济条件下,国有中小企业集团不需要也没有必要进行战略管理。如今,经济全球化趋势日益加深,高新技术尤其是信息技术在中小企业集团发展中起到了越来越重要的影响,中小企业集团的外部市场竞争日渐激烈,而内部管理也更趋复杂。在这个信息化时代,中小企业集团一方面尝到了以较小代价获取大量有用信息的甜头,另一方面也尝到了信息泄漏、无密可保的苦果,陷入了同质化竞争的窘境,这就给战略管理理论的产生和发展提供了肥沃的土壤。实际上,战略管理理论要解决的困难之一,正是中小企业集团在同质化竞争环境和势均力敌竞争态势下的出路问题。

从战略管理的高度重新审视中小企业集团的现状与定位,辨明未来发展之路,确立长久发展优势。度过了原始积累阶段,不用再为生存发愁,这个时候的中小企业集团,正需要用战略管理的观念来充实和提升。

国内战略管理理论主要有两大流派。一派以系统方法为基本依据,另一派以统筹学理论为基本依据。前者在学术界还处于主流地位,但在后者的视野中,前者可以称作传统战略管理,后者可以称作战略统筹管理。统筹战略管理理论认为,由于中小企业集团的发展面对的是不稳定的未来环境、不明确的发展方向和不准不明不全的信息资源,所以战略管理不能运用系统方法,而只能运用统筹学理论作指导。

战略管理是在与经营管理的比较中彰显的。战略统筹管理理论认为战略是最高层次的,传统战略管理理论则将战略同经营并列使用。战略统筹管理理论认为,战略管理不是经营管理,不是计划,不是控制,也不是步骤方法,不以保持和增长竞争优势为目的,而是以追求可持续发展的良性循环为目的。战略管理是中小企业集团一定时期的指导思想,它的基本规则是“你不变,我先变;你若变,我亦变;你未变,我先变;我先变,促你变”。因此,中小企业集团战略是辩证法在中小企业集团中的应用,它是一种思想工具而不是操作工具。战略管理是超越经营管理的,“战略管理不仅是中小企业集团最重要的管理,而且是最高级的管理”。

战略管理还具有科学性与艺术性。中小企业集团发展战略的科学性在于它要严格遵循中小企业集团发展规律、市场环境发展规律、技术发展规律等等。战略统筹管理理论认为,中小企业集团不是可以任意扩大的设施或者机器,不应以追求利润为唯一目的,而有着自身生命的形式和要求,中小企业集团不仅要做大做强,而且要把做大做强作为手段,做久。一味追求做大做强,就会陷入增长的泥沼。中小企业集团发展战略的艺术性主要表现为唯一性,即一个时期一个中小企业集团只应该有一个战略,不应该有多个战略,一个战略在中小企业集团的发展生命中只能出现一次,战略只有正确与错误之分,没有优劣的差别。战略的科学性与艺术性统一起来,就表现出独创的甚至是革命性的思想成果。

一、中小企业集团管理人员的能力结构特点

1、企业集团的出现:

产业革命

大生产

企业集团的出现

管理科学的发展

传统生产与现代生产的区别何在呢?

传统的生产方式:简单、少数人独立完成、作坊、产品数量较少。

现代的生产方式:复杂、集体完成、依靠机器、大量生产、需要通过市场交换。

一位美国教授指出:“正在兴起的工厂制度所提出的管理问题同以前所碰到的问题完全不同。天主教会能够按照教义和信徒的虔诚来组织和管理它的财产;军队能够通过严格的等级纪律和权力结构管理大批的官兵;政府机构可以不必为对付竞争和获取利润展开工作。可是,新工厂制度下的管理人员却不能使用上述任何一种办法来确保各种资源的合理使用。”

中小企业集团运行的基本特点:中小企业集团要合理地配置资源,要科学地衔接活动。

“……经营意味着预测和通过签订新的契约、利用价格机制进行操作。管理则恰恰意味着仅仅对价格变化作出反应,并在其控制之下重新安排生产要素。实业

家们通常具有这两种功能是上面所讨论的市场成本的明显结果。”

——罗纳德·科斯

2. 什么是管理呢？

“一切规模较大的直接社会劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”

——卡尔·马克思

管理的概念：在社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心的协调活动。

要点：(1) 预期目标；

(2) 必须存在于社会组织之中；

(3) 本质为协调；

(4) 协调的中心是人；

(5) 协调的方法有多样：关键是由机智和经验合成的掌握尺度的能力。

3. 企业集团的全部活动可分为以下六组——法约尔的看法：

技术活动(生产、制造、加工)；

商业活动(购买、销售、交换)；

财务活动(筹集和最适当地利用资本)；

安全活动(保护财产和人员)；

会计活动(财产清点、资产负债表、成本、统计等)；

管理活动(计划、组织、指挥、协调和控制)。

4. 凯特茨(L·Katz)的看法：

L·Katz 教授在研究高层管理人员成功所必须的特征时选择了十分有意思的方法：在完成其工作时，成功的管理人员所显示的技巧(skill)。

结论(一)

工人的主要能力是技术能力。随着人的地位在等级中提高，管理能力的相对重要性也增强，同时技术能力的重要性减少。经理的主要能力是管理能力，等级越高，这种能力越起主导作用。随着人的地位升高，这些能力的相对重要性在每种人的评价中不断减少并趋向平衡。

结论(二)

“在各类企业集团里，下属人员的主要能力是具有企业集团特点的职业能力，而较上层的领导人的主要能力是管理能力。对管理知识的需要是普遍的。”

——H·Fayol

二、企业集团经营管理发展的基本阶段

1. 企业集团经营管理发展的三个阶段(以美国为例)

(1) 控制性管理。20 世纪前 30 年。

(2)推断性管理。20世纪30—50年代。

(3)战略性管理。20世纪50—迄今。

战略管理的出现:进入后工业社会

- A. 对数量地追求转向对质量的追求;
- B. 竞争的加剧,全球化竞争日趋激烈;
- C. 资源的日益短缺,纷争日趋厉害;
- D. 社会进步,人民观念、国家要求日益提高,法律日益完善。

2.美国战略管理新趋势

企业集团战略管理的产生和发展是企业集团管理发展的一个重要阶段。发达国家的中小企业集团战略管理已经发展到了非常成熟的阶段。随着科学技术、经济理论、管理理论和中小企业集团管理实践的发展,伴随着知识经济、信息经济的冲击,中小企业集团战略管理表现出一些新的发展趋势。

中小企业集团战略管理中的国际化倾向。随着战后国际资本的扩张和跨国公司的膨胀,世界经济活动中国际交往日益增多,不同国家和中小企业集团之间互相渗透的现象日趋明显,越来越多的中小企业集团在积极地拓展海外业务。这样,国际化战略在中小企业集团战略管理中的地位变得越来越重要。向海外发展已经成为大中型中小企业集团战略管理中的重要内容。

中小企业集团战略管理中的专业化倾向。由于战略管理在中小企业集团管理中的地位日益提高,越来越多的中小企业集团设置了从事中小企业集团战略管理的专业人员或专门化的战略规划部门,协助中小企业集团家进行战略管理。他们的主要工作是为中小企业集团家充当参谋的角色,调查研究,分析趋势,制定方案,供中小企业集团家选择和决策。由于战略问题随着中小企业集团经营环境的演化而日趋复杂,这种专业人员和专业机构的智慧作用也正变得更加重要。

中小企业集团战略管理中先进科技手段的广泛运用。中小企业集团战略管理面临的因素越来越多,要解决的问题越来越复杂,迫使中小企业集团可能地采用先进的科学技术手段进行战略管理。各类数学分析模型,统计调查方法,电子通讯设备,电子计算机,特别是 internet、intranet 等网络技术、电子商务技术等,被中小企业集团广泛应用于战略管理。这也给中小企业集团的组织结构带来了深刻的影响,传统的以直线式信息传递为基础的金字塔或矩阵型中小企业集团组织结构模式正在向以网络化信息传递为基础的扁平型、松散型的弹性组织结构转化。

中小企业集团战略管理中发展和赢利并重。毫无疑问,获取利润仍然是中小企业集团战略管理中考虑的首要因素。但是,正是从中小企业集团战略管理的特点出发,追求利润已经从中小企业集团的短期目标与中小企业集团的长期发展目标相冲突时,越来越多的中小企业集团家考虑的是长期发展目标。为了实现中小企业集团的长期发展目标,许多中小企业集团家不惜牺牲眼前的利益。善于放弃,

大胆取舍,牺牲局部,追求发展,已经成为中小企业集团战略管理决策中的普遍现象。

3、研究战略管理的基本方法

- (1)如何建立整体观念;
- (2)一般性的研究后,再研究每项职能工作的战略

实例【一】

可口可乐例——Hai 永远是可口可乐

1992年,在被竞争对手百事公司的大规模广告困扰几年之后,可口可乐公司采取了异乎寻常的措施——放弃了麦迪逊大街而进驻好莱坞。摒弃了与麦迪逊大街上最大传媒机构的38年的关系,可口可乐获得了创造性支配好莱坞的智囊机构创造性艺术家代表公司(CAA)的支配权,并最终出台了引起激动人心却又颇具争议的“永远是可口可乐”的新广告运动。

进入20世纪90年代后,可口可乐的广告日见陈腐,百事可乐公司更具时髦感的广告在消费者的意识中一度超过了可口可乐。可口可乐的主管们担心可口可乐品牌的个人风格将变得模糊起来甚至最终过时。1989年,可口可乐公司组建了一个非常规的由十位市场理论专家组成的小组,广泛征求主流消费市场的意见。最后,专家小组的结论是:以普遍的方式在普通媒体中做广告的品牌往往只能产生一般的形象,而不会有什么特殊的效果。他们的建议是:不要落入俗套。但是,在可口可乐公司看来,那些大的广告代理公司打出去的是几十年来一贯沿用的广告宣传方式。

然而,在激进的、重振其广告宣传的努力中,可口可乐公司雇用了CAA——好莱坞首屈一指的智囊机构。为什么选中CAA呢?首先,CAA可以让可口可乐公司得到许多一流的好莱坞明星、作家和导演,但是最重要的是CAA为可口可乐提供了通向大众化的渠道——该智囊机构知道好莱坞走红什么(语言、音乐、服装、体育等),走红好莱坞的东西一般会很快在各地风行起来。

在可口可乐公司首次雇用CAA作为“创意顾问”的短短几个月内,CAA就同迈克卡恩—伊克森(M-E)公司竞争起1993年度可口可乐传统广告战的创意控制权——这项活动被定为有史以来可口可乐公司最大的广告宣传项目。在一次宣传活动中,M-E公司拿出了很平常的六个广告,这些广告把可口可乐视为全球人人拥有的软饮料;令人耳目一新、形成鲜明对比的是,CAA急风骤雨式的60分钟的影片让可口可乐公司的管理人员看得眼花缭乱。在影片中,他们推出了大约50个激动人心的当代广告的不同思想。当演示结束时,CAA得到了20多个广告的制作权。

而 M-E 只得到了两个。

1993 年春,可口可乐公司发起了 CAA 独创的“永远的可口可乐”广告宣传。新的广告攻势非同一般,它完全摆脱了麦迪逊大街的套路。它首次放弃了“一个目光,一个声音,一种销售”的一贯作法。在他们的广告中,几个标准化的,目标广泛的广告迎合了可口可乐普遍的需求。与采用从媒体和市场来划分全球趋势的做法不同的是,“永远的可口可乐”攻势体现出大量广告限定的瞄准特定的媒体、观众和季节的特色。

广告本身也同可乐通常的节目大不相同,广告和广告之间的格调、目标相去甚远,它们显然没有相连的主题:蝉鸣之夏、水汽濛濛的可乐瓶;一支用可乐瓶奏乐的环球可乐队;身带节奏凿冰、刨冰的舞蹈演员;追溯从 20 年代起伴随了它们半个世纪的哈利奇遇萨丽(HarryMet-Sally)式的伴侣;聚集在大块浮冰上的北极熊满心欢喜地抱着可口可乐望着北极光。这些广告或具体,或抽象,或情节分明,或主题模糊,或高雅,或粗俗。但所有这些广告却有一个共同的特点:它们都带有“永远”这个口号和可乐圆形标识。

在制作这些时髦的广告时,CAA 动用了好莱坞的最著名的制作人——罗布·赖纳、弗朗西斯·科普拉、戴维·林奇以及理查德·唐纳。

新的“永远的可口可乐”广告战显然开创了新天地,同时也引起了许多争议。尽管广告业在某些内部人士赞扬 CAQA 的广告新颖、巧妙、开心,甚至性感,但麦迪逊大街的大多数成员强烈指责这场广告战策略有余而战略不足。许多专家对此也是褒贬参半,广告评论家鲍勃·加菲尔德是这样评价的:CAA 推出二十个咄咄逼人的商业广告,这些广告有时甚至很疯狂,然而它们却代表了至少十多年来最好的可口可乐广告攻势。它们或巧妙、或惊人;或令人赏心悦目、或不同凡响,我的天哪,有时甚至精妙绝伦。但这并非一贯如此,有时……

这些新的小节目在引起大众兴趣、颇具娱乐效果的同时,似乎缺少整体的战略方针。许多观察家,甚至包括可口可乐公司内部的人都担心这场广告战最多不过是当代的摸彩袋,是些非常聪明但结构松散的小把戏而已。

尽管有这种争议,可口可乐公司仍请 CAA 为其 1994 年的广告攻势制作了 30 个广告。虽然最初的“永远的可口可乐”广告引发了各种各样的议论,1994 年重新登场却赢得了越来越高的评价。著名评论家格兰菲尔德说:30 部广告短片是可口可乐公司最好的广告,也许是几十年来软饮广告方面的最佳之作。轮廓鲜明的瓶子、红色可乐圆章图案和那不可抗拒的铿锵有力的广告词都发挥了最大影响。那精彩、嘹亮的“永远是可口可乐”口号不再是一系列毫不相干的小故事中的结束语,现在已成为几乎所有短片中的主题句。这些短片同起初的那些混乱、松散片子不同,它们密切相关、浑然一体。它们在对待各种观众不同的语言和风格播放时,努力做到既现代又古典,从而世界各地的人都被可乐馋得口渴。

“永远是可口可乐”广告攻势的突破给广告业留下了经久不衰的印象。对 CAA 最高的赞赏也许来自 M-E 的一位高层人士。他说：“我相信，CAA 的‘永远的可口可乐’广告所做出的最有效的成绩是，他们使这个已有 107 年历史的品牌表现得并不像一个 107 岁的老人。他们很有创见，他们抛弃了书本，冒着被传统职业创意员和老顾客恶语中伤的危險，创造性地探索出一个崭新的广告体系。”

实例【二】

多元化经营的陷阱——巨人集团失败的财务分析

我国不少中小企业集团追求多元化经营模式，试图通过多元化经营减轻中小企业集团经营风险，使中小企业集团走上健康稳定发展的道路。然而，现实却让人们看到多元化经营使许多企业集团走上了加速陷入财务危机甚至破产危机之路。巨人集团的兴衰就是这许许多多例子中的一个。其原因何在？学术界有各种分析。我们以巨人集团的兴衰为例，从财务管理的角度，对此问题作些分析。

巨人集团的兴衰史

1989 年 8 月，在深圳大学软件科学管理系硕士毕业的史玉柱和三个伙伴，用借来的 4000 元钱承包了天津大学深圳科技工贸发展公司电脑部，并用手头仅有的 4000 元钱在《计算机世界》利用先打广告后付款的方式做了 8400 元的广告，将其开发的 M-6401 桌面排版印刷系统推向市场。广告打出后 13 天，史玉柱的银行账户第一次收到三笔汇款共 15820 元。巨人事业由此起步。到 9 月下旬，史玉柱将收到的款项全部再次投入广告。4 个月后，M-6401 的销售额一举突破百万大关，从而奠定了巨人集团创业的基石。

1991 年 4 月，珠海巨人新技术公司注册成立，公司共 15 人，注册资金 200 万元，史玉柱任总经理。8 月，史玉柱投资 80 万元，组织 10 多个专家开发出 M-6401 汉卡上市。11 月，公司员工增加到 30 人，M-6401 汉卡销售量跃居全国同类产品之首，获纯利达 1000 万元。

1992 年 7 月，巨人公司实行战略转移，将管理机构和开发基地由深圳迁往珠海。9 月，巨人公司升为珠海巨人高科技集团公司，注册资金 1.19 亿元。史玉柱任总裁，公司员工发展到 100 人。12 月底，巨人集团主推的 M-6401 汉卡年销售量 2.8 万套，销售产值共 1.6 亿元，实现纯利 3500 万元。年发展速度达 500%。

1993 年 1 月，巨人集团在北京、深圳、上海、成都、西安、武汉、沈阳、香港成立了 8 家全资子公司，员工增至 190 人。12 月，巨人集团发展到 290 人，在全国各地成立了 38 家全资子公司。集团在一年之内推出中文手写电脑、中文笔记本电脑、巨人