

第一篇

中国企业进入战略竞争时代

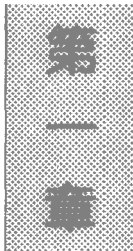
大量中国企业的成长实践和西方企业战略管理发展经验表明：中国企业已经进入战略竞争时代！那些在战略思路和实践方面超前于一般企业的中国企业将在未来的竞争中立于不败之地，而那些在战略管理方面滞后的企业将被淘汰出局！

本篇的主要案例

- ☐ 六个企业总体战略案例：
- ☐ 中兴通讯的未来之路
- ☐ 康佳的跨地区经营
- ☐ 美尔姿羽绒服：应能领导世界潮流
- ☐ 格兰仕把所有“鸡蛋”放在微波炉里
- ☐ 武钢的战略与结构
- ☐ 联想是什么

三个行业发展案例

- ☐ 中国彩电业的“末班车”现象
- ☐ 中国电脑企业的战略选择
- ☐ 中国家电企业进军电脑行业



第一章

中国企业成长与战略选择

近两年的经济情况表明：中国在本质上已进入“过剩经济”时代，资源（尤其是人力资源）已不像以前那样容易获取，市场更是趋于饱和状态，这就要求面临权力构造、市场力培育和能力形成及世贸冲击四重压力的中国企业必须寻找适当的战略与策略，以建立核心能力为支点，保持持续的竞争优势。

1.1 中国企业成长 与战略形成

1. 中国企业成长历程分析

市场经济意义上的中国企业成长是从 1978 年改革开放实施后才开始的，因为在此之前，“中国不存在企业”（日本学者小宫隆太郎语）。这样，我们关于中国企业成长的历程分析就包括起点和过程两大部分，而关于成长过程，我们又将其划分为三个阶段来描述。

(1) 中国企业成长的起点

1978 年，中国工业总产值中，全民所有制企业占 80% 以上，集体所有制企业不到 20%，合营、私营、个体企业并不存在。这些企业生存在一个高度集中的计划经济管理体制之中。这种体制的根本特征是否定企业的商品生产者的地位，否定价值规律的作用。因此，当时的中国企业运行是完全行政化的，它包括企业经济地位的行政化、企业决策机制的行政化、企业经营环境的行政化、企业动力机制的行政化。这就是中国企业成长

的起点状况。

(2) 中国企业成长的权力主导期

我们把 1978~1991 年称为中国企业成长的权力主导期，其理由如下：

①当时占中国企业绝大多数的国营企业（尤其在初期）改革与成长是从权力分割、转移开始的。1978~1982 年国营企业的“放权让利”改革实质上是在政府与企业之间调整权力结构，使国营企业拥有一定程度的经营自主权力；1983~1984 年的“利改税”政策以法律手段来调整政府与企业的权力结构，国家的资本所有者职能与公共服务职能开始出现分离；1984~1987 年的“双轨制”政府使国有企业开始面向市场，经营自主权带来了企业能量的释放；1987~1991 年的“承包制”等多种经营形式的推广与完善，调动了企业经营者与职工的积极性，企业经营自主权力以契约形式落实到承包者身上。这个阶段总的特征是以破为立，局部改革推进，不断调整权力结构，扩大企业经营自主权。

②当时存在的集体所有制企业也是从权力入手进行改革。由于这类企业普遍规模较小，与政府之间的“距离”较国营企业要大，其权力下放更为彻底，基本上实现了自主经营：“企业自己管，盈亏自己负，厂长自己

选，工人自己招，工资自己定，生意自己做”。

③新兴企业（这个时期新成立的企业，如集体名义的私营企业、民营企业、三资企业等）的出现是改革的产物，在其初期仍然是争取自身的经营自主权，因而与国家的经济管理体制发生矛盾与冲突，其解决办法就是改革。三资企业的经营权力在法律上有保障，其状况较其它企业为好，但当时中国政府政策限制其产品内销，且外国投资者大多是试探性投资，规模不大，因此，当时三资企业的作用并不明显。

（3）中国企业成长的市场主导期

1991年以前的每次企业改革措施出台后，都能短暂地激发国有企业的能量释放，但不能长久。1992年邓小平南巡讲话，冲破了关于市场与计划争论的框框，中共十四大提出了建立社会主义市场经济体制的目标，从而使中国企业成长进入到市场主导的新阶段。

在这个阶段，国有企业改革的目标模式是建立“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度，力图使企业真正成为国民经济的微观主体。1995年提出的“抓大放小”方针更是希望将上述目标模式在大中型国有企业中来实现。但是，到1997年十五大召开之前，国有企业总体经营状况没有明显改变，亏损总

量不断扩大。

与国有企业面临困境状况相反，这个阶段中国的非公有制企业取得了高速增长，主要是私营企业、乡镇企业和三资企业。例如，乡镇企业到 1997 年占国内生产总值的 $1/4$ ，农村社会增加值的 $2/3$ 、工业增加值的 45%、出口创汇的 38%、财政收入的 $1/4$ 、农民收入的 $1/3$ ；三资企业在“市场换技术”的思路下迅速发展起来，并大规模地参与国内市场竞争，某些行业几乎被其垄断。

(4) 中国企业成长的能力主导期

1997 年下半年开始，中国经济总体上从“短缺经济”进入到“过剩经济”。中国企业的成长也从市场竞争主导逐渐进入能力主导时期。

2. 中国企业成长战略的形成

在权力主导时期，中国企业普遍存在“无战略”现象。当时的实际状况是：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，开足马力生产产品，就能获取较好的经济效益，就能成长起来。在这种状况下，企业无需战略来指导。

在市场主导时期，中国企业的情况显得复杂起来。前一时期的“优秀”企业纷纷落马，而另一类善于竞争的企业脱颖而出，市场营销战此起彼伏，热闹而无序。这时，中国企业开始在职能战略层次上（尤其是营销战略）形成了自己的企业战略，少数优秀的企业开始在竞争战略层次上形成了自己的企业战略（例如名牌战略），但很少有企业在总体层次上形成自己的战略。同时，有些国有企业仍未获得充分的经营自主权，再加上白热化的市场竞争，它们更加困难重重，难以生存，因而更谈不上战略形成了。

在能力主导时期，中国企业必须在总体层次上形成自己的战略体系。前一时期依靠市场竞争暂获胜利的“优秀”企业并不一定能继续保持其领先地位，这是因为环境发生了本质上的变化，中国已进入“过剩经济”时代，资源（尤其是人力资源）已不象前两个时期那样容易获取，市场更是趋于饱和状态，这就要求企业必须寻找适当的战略与策略，以建立核心能力为支点，保持持续的竞争优势。而对拥有经营自主权但没有真正进入市场竞争的企业，其未来发展面临着双重的挑战：市场竞争力和企业核心能力的培育和发展。此外，中国至今还存在一些经营自主权不充分的企业，对它们而言，其未来发展面临着三重的压力：权力构造、市场力培育和

能力形成。

1.2 中国企业成长战略的选择

企业战略的中心问题是：“我们在何处从事何种业务”，其战略选择有两个层次：可能的战略选择层次和可行的战略选择层次。为分析中国企业成长战略的选择问题，我们有必要首先从理论上或可能性层次来进行一般性的讨论，然后结合中国企业的实际情况，阐明其战略选择的前提、原则和范围。

1. 公司战略地图

公司战略地图是我们近年来研究企业战略过程中提出的一个新概念和分析工具，它是对企业成长历程、目前状态、以及目标状态与路经（即战略选择）在经营地域和领域两个方面进行描述和设计的“说明图”。其“纬度”（即纵横）以经营领域为尺度，“经度”（即横轴）以经营地域为尺度（见图 1-1）。

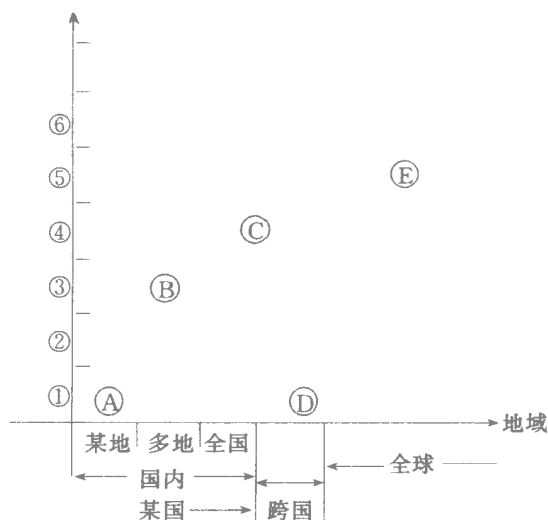


图 1-1 公司战略地图

为便利起见，我们以企业经营的行业数（一般按四位数标准）为经营领域的“刻度”，圆圈内的阿拉伯数字代表企业从事的行业个数，例如，①表示该企业在单一行业经营，④表示该企业同时在四个行业经营。关于地域，我们首先划分为两大区间：国内和国际。在国内区间，又可进一步细分为某地、多地、全国性；在国际区间又细分为跨国、全球性。这样一来，任何企业均可在这个地图上找到其在任何时点的“位置”。例如，①表示 A 企业在某地从事单一行业的生产经营；④表示 C 企业在全国范围内开展经营，且经营领域涉及到 4~5 个行业，并与国外还有业务合作；⑤表示 E 企业在全

球范围内参与生产经营活动，且经营领域超过五个行业。

公司战略地图用来描述企业成长历程和设计未来目标均是有效的。为此，我们在地图上用一个小圆圈表示企业所在位置，圆圈内的数字表示时间，而圆圈的“面积”表示企业规模（通常以销售总额为指标）。这样一来，某企业的成长历程、目前位置及未来目标均在地图中一目了然，如果将若干重要时点联结起来，就形成了某企业的成长轨迹。在此，我们以青岛海尔集团为例加以说明。

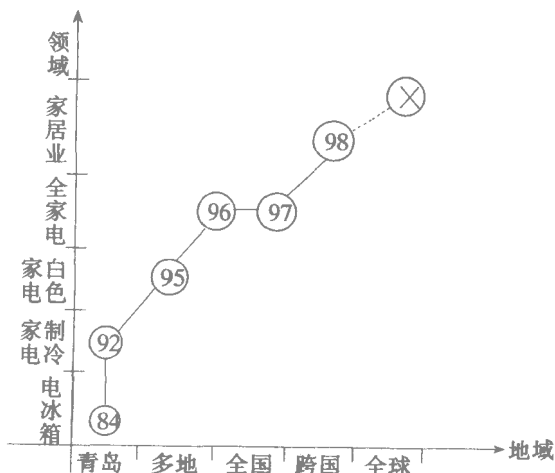


图 1-2 海尔集团成长示意图（1984~1998 年）

由图 1-2 可知：①1984~1991 年，海尔集团的经营领域仅限于电冰箱行业，地域范围仅限于青岛市；②

1992~1994 年，海尔集团的经营领域扩展到制冷类家电（电冰箱、空调、冰柜等），但地域仍在青岛市范围内；②1995~1996 年，海尔集团的经营领域扩展到白色家电，经营地域开始跨出青岛市，在武汉市和印尼合资生产家电产品；④1996~1997 年，海尔集团的经营领域拓展到全部家电行业（白色和黑色、小家电），其经营地域一方面在全国各地（顺德、莱阳、杭州、贵州、合肥等）以合资、并购方式进行投资，生产家电产品，另一方面在印尼、菲律宾、马来西亚等国投资建厂，进行跨国经营；⑤1997~1998 年，海尔集团经营领域拓展到家居设备制造业（家电、整体厨房和卫生间）和知识产业，经营地域在原有地区基础上增加了北京。到此，海尔集团成为全国性且跨国经营的大型家居设备（以家电为主）制造企业。

关于海尔集团的未来目标位置，我们用 X 来表示，它应具有如下特征：①经营领域比 1998 年更为宽广（具体进入什么样的行业再做讨论）；②经营地域应是全球化的，即在全球范围内配置经营资源；③企业规模应能进入世界 500 家最大企业名单中。

2. 企业战略选择的可能空间

任何企业均可在公司战略地图上找到自己的目前状态“点”，这个初始状态“点”在公司战略地图上的位置不同，就决定了位于该位置的企业，其战略选择的可能空间的不同，详细说明见表 1-1：

表 1-1：企业战略选择的可能空间

战略起点	战略选择的可能空间
本地专业化	多地专业化→多地专业化→全国专业化 本地多元化→多地多元化→全国多元化
本地多元化	多地多元化→全国多元化→跨国多元化 本地归核化→多地归核化→全国归核化
多地专业化	本地专业化 多地多元化→全国多元化→跨国多元化
多地多元化	本地多元化 全国多元化
全国专业化	跨国专业化→全球专业化 全国多元化→跨国多元化
全国多元化	全国归核化 跨国多元化→全球多元化
跨国专业化	跨国多元化→全球多元化 全球专业化
跨国多元化	跨国归核化 全球多元化
全球专业化	全球多元化→全球归核化
全球多元化	全球归核化

在表 1-1 中，我们将地域分为五个层次，将领域

分为两个类型，组合而成为 10 个企业战略起点状态。这 10 个战略起点的企业战略选择的可能空间在第一次战略选择上是各不相同，而由于起点之间的相关性，在今后的战略选择上可能是相同的。从理论上讲，表 1—完整地描述了任何企业的战略选择的可能空间。但这仅仅是企业战略选择的第一步，而且这一步的作用仅在于整理战略制定者的战略形成思路，并没有实质性的内容，例如它并没有回答具体在何处从事何种业务。尽管这样，这种可能性分析也是非常重要的，它标明了企业战略的渐进性，对避免企业落入战略陷阱颇有助益。

3. 中国企业成长战略选择的前提

中国企业的成长环境完全不同于西方企业，其战略选择存在若干个前提条件。这些前提条件对西方企业而言是与生俱来的，但对中国企业而言却是需要努力争取的。中国企业若不具备这些前提条件，其战略选择就不可能实现。我们所说的前提条件，至少有以下几个方面：

(1) 企业经营自主权

企业必须拥有经营自主权，方有可能进行战略分

析、选择和实施，这是一个不言而喻的道理。中国企业（主要是国营企业）在中央集权的计划经济体制中，并不拥有经营自主权，因此改革开放前的中国企业毫无战略可言，以“放权让利”、“承包制”为内容的国有企业改革，使许多国有企业拥有不同程度的企业经营自主权。从而为这些企业的战略选择奠定了前提。根据我们的观察，国有企业经营自主权的程度决定了企业战略形成和选择的层次，即较低程度的企业经营自主权只能在职能战略、竞争战略层次上形成企业战略，充分而完整的企业经营自主权方有可能使企业在总体层次形成和选择自己的战略。目前，中国企业还在普遍推行现代企业制度的建设，尽管存在形式上的成份，但现代企业制度的确是企业战略形成与选择的重要基础和条件。更进一步地发展，中国企业如果建立真正意义上的公司治理结构，那么，企业战略的形成和选择就会成为中国企业成长过程中的一般性行为。

（2）企业家阶层的形成

企业战略是企业最高主管及其管理人员、员工集体的思维产物，其中最高主管的地位和作用是非常重要的，这就必然要求企业最高主管具备职业企业家的素质和能力。官员式的企业最高主管由于自身的前途与企业

长远发展之间的相关性较差，本身素质与能力的努力方向与企业发展的要求也相差较远，因此，他们不可能在企业战略形成与选择中发挥其应有的作用。职业式企业家则不同，他们的命运与企业的发展密切相关，甚至是熔于一体的。只有这类企业最高主管的存在，企业战略形成与选择才有思想源泉和动力。

中国多年来一直在呼吁创造企业家队伍形成的必备环境，尽管有许多方面的进展，但距真正意义上的职业企业家市场的形成还有差距。我们认为，职业企业家作为企业战略形成和选择的关键人物，企业战略作为未来中国企业竞争的有力武器，中国的改革应适当地加强制度建设，建立起一套能使职业企业家辈出的机制来。这样，中国企业的未来发展才有希望。

(3) 对外国企业成长战略的全面了解

对后发企业而言，了解、分析、研究先发企业的成长无疑是非常有必要和有作用的。中国企业绝大多数属于后发企业，当然应该了解外国企业的成长道路和战略。对外国企业的了解，中国企业应注意如下几个问题：①外国企业成长的理论与实践两个方面不可偏废，仅掌握外国的理论，或仅了解企业实践，均不全面；②外国企业也是一个多样化的世界，其中包括美国、欧

洲、日本、东南亚等，它们又是各具特点的，我们应该全面的了解；③美国企业可以说是“特例”，但却是中国目前介绍得最多，最受人认同的案例；④中国台湾企业吸取了西方企业的技术和文化，又是在中国文化基础上成长起来的，理应受到中国企业界的高度重视。

4. 中国企业成长战略选择的原则

拥有上述三个前提条件（也许不止这些）的中国企业，为了未来的发展，应该形成并选择自己的企业战略。那么，一般而言，中国企业在进行战略选择时应遵循什么样的原则呢？我们初步归纳出来，主要有如下几点：

（1）环境适应原则

企业战略必须适应企业存在的环境。关于环境方面的分析，已有较多的论述。我们在此仅指出两点：①环境是一个多层次的结构，企业战略形成应与其成长的环境层次相适应，例如，本地经营的企业就不必过多地考虑其他地区的环境，而对全球环境可以忽略一些；但对跨国经营企业而言，就必须充分考虑所有东道国的环境以及全球环境。②行业状况是战略环境中的一个非常重