

98,1(4)
1-7
1998\10\05 办\00/1\004

企业管理现代化

企业管理

经营战略 1-96 ①
第二次创业

在深化改革中对企业进行第二次创业的思考

潘承烈

(中国企业管理协会)

[2]0.7

1 改革的新形势与对企业的新挑战

改革开放 20 年来,在社会经济生活中市场经济因素和市场机制正在逐步取代原有的计划经济体制,使生产力得到极大的解放.特别自 1993 年下半年起国家加强了宏观调控力度,经过三四年努力,使国家经济形成高增长、低通胀的“软着陆”.经济形势取得了举世瞩目的好势头.

中央正抓紧这有利时机,进一步深化改革,以实现“九五”计划要求,到本世纪末初步建立起社会主义市场经济体制.

改革越深入,越将触及以往计划经济体制下多年积累下来的难点问题,因此改革的难度也就加大.但是为了建立起新的经济体制,这些困难又必须加以逾越,加以克服.因此,现在改革正处于关键时刻,处于攻坚阶段.

对企业来说,大多数企业这些年来正面临着越来越严峻的考验,国有企业的亏损已成为经济发展中最突出的问题,经多年努力,尚未看到明显扭转局面的迹象.乡镇企业也同样面临困境,“八五”期间,乡镇企业年均增长 42%,到了 1996 年增长率却降为 21%,1997 年降至 18%.

这种情况的出现,反映了两种经济体制转型过程中各种矛盾的集中体现,改革中出现的问题只有通过深化改革去解决.

从这几年的经济形势使可以看到,在宏观调控取得丰硕成果的同时,一些为数不少的企业却仍未摆脱困境.为什么会出这种矛盾现象?主要是这几年在宏观调控中,随着一系列符合建立社会主义市场经济要求的改革政策的出台,企业的

经营环境已发生了与以往不同的巨大变化:一是市场机制正在取代原来的计划经济体制,正在创造一个对各类所有制企业实行公平竞争的客观环境;二是市场发生了变化,由过去短缺经济下的供不应求变为供需平衡和供大于求,市场由以往的以厂商为主导转变为以顾客为主导;三是开放的进一步扩大,关税税率一再降低,使国内市场与国际市场接轨,我国企业面对已不仅是国内的同行,而更面对着实力雄厚的国际竞争对手.

这些变化既不会停止,更不可能逆转,而将继续发展下去.我国企业如果对近些年这些经营环境的深刻变化没有真正去认识,而还是停留在过去依靠政府政策上的优惠、扶持,如果仍把企业的命运寄托在靠政府“吃偏饭”的期望中的话,那显然既不能使企业摆脱困境,也无法清醒地理解使企业陷入困境的真实原因与来龙去脉.

我国很多企业是在改革开放所提供的前所未有的机遇中发展壮大起来的.在新一轮深化改革面前,有些以往的优势已不复存在,而一些前所未有的挑战却出现在面前.在这种情况下,有些称雄一时的企业衰落了,甚至消声匿迹了,而同时又有一批又一批新的优势企业应运而生.于是,一些以往曾走过成功之路而又能体察这种时代变化脉搏的企业提出了“第二次创业”的目标,使自己不是继续固守原有的经营之道,而是采取新的、适应变化的环境的策略与方针,以争取在市场竞争中继续发展.

现在我国正处于新的改革形势下,中央提出了“实行鼓励兼并、规范破产、下岗分流、减员增效和再就业工程”的方针.如果说前几年的宏观调

控,主要具体体现在改变企业的经营大环境的话,那么现在的改革则已进入到微观层面,即直接对企业进行改革了.1998年3月九届人大一次会议新一届政府就职后,最重要的改革措施之一,就是精简政府机构,把国务院部委从原来40个减为29个,这一精简的主要意义不在于部委数量上的减少,而在于通过精简转变政府职能,真正实现多年来提出而始终未能落实的政企分开的目的.要是这次改革目标最终得以奏效,那么所有企业,不论其所有制如何,都将被推向市场经济的大海中去自主游泳,自主沉浮.要再寄希望于政府的政策倾斜或优惠已不可复得.企业的命运将在更大程度上掌握在自己手中.

这正是我们面临的新的改革形势和由此而产生的对企业新的挑战.这场挑战比以往的形势更严峻,市场经济优胜劣汰的客观规律也最终必将体现得更充分.不论企业以往是否已提出过“第二次创业”的目标,在目前的新形势下,企业要想继续生存与发展,在面前就都实实在在地摆着一个再次创业的艰巨任务.认识不到这一点,或对此认识不足,就只能导致对加速变化的环境的不适应、不理解,企业的经营也就只能越来越被动.

2 第二次创业思路的基本点

深化改革使企业的内外环境处于不断变化之中,随之而来的是使企业面对很多新情况,需要解决很多新问题.市场机制的逐步建立,又使市场竞争日趋激烈,而且竞争的重点与焦点也在不同时期各有侧重而在变化之中,例如,从价格之战到质量竞争,又进而到科技竞争和品牌竞争,等等.这说明企业处于这种日益严峻的挑战面前,必须要适应新的形势作出新的反应和战略考虑,在原有成功与失利基础上,进行第二次创业,或叫再一次创业.

企业的情况千差万别,市场又总是在不断变化之中,所以不可能,也不存在统一的、适用于所有企业的二次创业模式.不同企业必须根据自己

以往的经营经验与历史,它所属行业或产业的现状与发展政策,以及其国内外的经营环境,经过认真分析研究之后才能逐步形成本企业第二次(或再一次)创业的思路与框架,再进一步形成反映本企业特点的经营战略.借鉴参考别的企业再创业的经验与道路是有益的,但不同企业情况各异,因此不存在照搬他人成功模式的问题.

可是,另一方面虽然各企业再创业的模式或目标各不相同,但形成一个科学合理,而又能反映当前深化改革形势要求的再次创业的着眼点或基本思路,却又具有某些共性.如能把握好这些共性,再结合本企业的特点加以深入研究思考,则形成和制订出切实可行的企业第二次创业的战略就会有一定的把握和成功的希望.

这些具有共性的第二次创业之路的基本思路应包括以下一些方面.

2.1 思想观念的转变是“一场广泛深刻的革命”

企业需要进行第二次创业,主要是为了适应已经和正在发生深刻变化的经营环境,而这首先应以思想认识与思想观念的改变与适应为先导.面对改革进程中不断出现的新挑战与新问题,只能靠深化改革才能解决.而深化改革一方面要通过国家采取深化改革的政策与措施的出台,而对企业尤其是企业领导人来说,还需要自己在思想观念上的深化改革与之紧密配合.否则如果对这些政策与措施不能真正理解,在认识上仍或多或少停留在计划经济体制下的思维方式上,那就难以使上面的政策得到深刻的理解与贯彻落实,甚至会不自觉地形成进一步深化改革的阻力.

今天当我们纪念党的十一届三中全会20周年的时候,在经历了20年的亲身经历之后,再重温三中全会的公报,会倍感亲切及其意义之深远.公报当时就明确提出了要“改变一切不适应的管理方式、活动方式和思想方式”,公报接着说:“因此这是一场广泛深刻的革命”.

这话说得多么意味深长!如果仔细分析一下这些年来广大企业在同样转型的客观环境下,在同样的挑战与困难面前,其经营效果与效益产生

那么大的差别,就会发现除其它各种原因外,就企业的内因来说,其深层次原因正在于其思想观念的转变与社会主义市场经济体制所要求的之间的差距,或者说,在于其思想解放程度的差距。那些经营困难,一筹莫展的企业,从某种意义上说,正可反映出他们对以往依靠政策给予“吃偏饭”,依靠政策对其倾斜或照顾,以这样那样的形式或面貌对“等、靠、要”的期待等习惯势力和传统思想尚没有真正摆脱和解放出来。

可是改革到了今天,情况已和以往发生了很大变化,在创造公平竞争的条件下,任何企业都只有依靠自己,依靠自己的实力与竞争力去求生存求发展。思想观念如不真正转到这个新的轨道上来,就会与现实环境越来越不对路,这样也就难以摆脱困境。

诚如公报所说,要改变一切不适应的管理方式、活动方式和思想方式,这决非易事,而是“一场广泛深刻的革命”。20年的实践,多少企业的兴衰成败,都无数次地证明这3个改变,这场广泛深刻的革命,确实是决定企业命运的最根本因素。今天在进行“第二次创业”时,不能不更深刻地去领会转变思想观念的决定性作用和意义,这也是实现“第二次创业”的思想基础。

企业经营的大环境不是静止不动、一成不变的,而是随改革的深化而在不断推进,因此转变思想观念也不可能“毕其功于一役”,而是要随之转变以适应新的形势。这既是指要改变政企分开后企业靠自己决定前途命运的新要求,也对过去已取得成功的企业不能固守原有成绩和当时取得成绩的老经验、老思路,而要随着不断变化的市场提出新的思路,以便在不断创新思路指引下在市场竞争中去探索新路子。

2.2 找准市场是企业二次创业的立足之本

在市场经济下,企业一切经营活动的出发点与归宿都在市场。改革开放以来,我国各种所有制企业都得到了不同程度的发展。首先是由于当时短缺经济所提供的巨大市场空间和市场机遇,同时又有政府政策上的扶持,包括信贷、财政及减税

让利,等等。

但是在经历了20年之后,市场已由供不应求变为供需平衡和供大于求,政策上对一些企业的扶持和倾斜也不复存在。现在制约企业发展的已不是自身生产力的不足而是有没有市场的问题。很多企业目前开工不足、停产或半停产,说明不是没有生产力,而是没有市场。

但是就全国来说,我国市场是否已经饱和了呢?一方面,许多企业库存堆积如山,造成大量资金沉淀,企业无法实现生产的再循环;而另一方面,城乡居民的储蓄存款余额又高达几万亿元人民币的天文数字,说明人民中蕴藏着巨大的购买力。造成这一矛盾的症结何在?从这些年来来的冰箱大战、空调大战,到现在的VCD大战都可以看到,什么新产品在市场上出现并畅销,立刻就会有許多厂家一哄而上,尾随其后,重复建设,很快形成生产力过剩,从而使企业陷入困境。

形成这种现象一而再,再而三地重复出现的根本原因,还在于企业怎样看待市场,怎样理解市场。其思想根源则仍由于思维方式没有摆脱计划体制形成的习惯。此话怎讲?在计划经济下,企业生产什么,生产多少,完全取决于上级的指令性计划,取决于红头文件。改革开放以后,指令性计划没有了,生产什么要由企业自己拿主意。但是过去的思维方式没有变,于是变成看着别人生产什么在市场上有销路,自己也就跟着生产什么,以为人家走出来的成功之路,自己只要照别人足迹走下去也定能成功。这就是造成一哄而起形成各种大战,而使市场迅速饱和的根本原因。

改革开放后在经济活动中引进了竞争机制和市场机制使生产得到了巨大发展。由计划经济走向市场经济,企业要以市场为导向,这当然完全正确。问题是企业究竟应该怎样去理解市场。如果对市场导向只理解为现实市场的话,那么把市场上畅销的产品也拿来作为自己的生产导向就只能导致重复建设,导致同类产品生产力很快过剩。因为现实市场对某一特定产品的容量总是有限的,就是这块“蛋糕”已经放在那里,竞争对手也已早就

存在,自己要挤进去,无非是在这块已定型的市场蛋糕中去分得一杯羹,去挤占一块有限的份额。

可是如果把市场导向的“市场”理解得更深入一些,即不仅看到现实的市场,更去仔细琢磨潜在的市场,则这个市场的涵义就不同了,这个市场的容量就大多了。换言之,在市场竞争日益激烈的今天,企业应花更多精力去研究顾客的潜在需求,从中开发新的产品与推出新的服务,并把这种潜在需求转变成顾客的现实需求,把这些潜在用户变成你这个企业的现实用户,这样潜在市场便可以开发成为你这个企业的现实市场。对于靠自己能力去开发的新市场,这块蛋糕是由企业自己去做,这就不是去抢占现有的一块市场份额,而是由企业去“创造”出新的市场,作为新市场的先行者,竞争对手尚未出现,等人家再来仿效时,则先行企业已占捷足先登之利了。

从人民生活的不断提高,人民的大量储蓄,以及对生活质量的追求,都存在着多方面大量的潜在需求,而且很多是顾客自己尚说不清楚到底具体需要什么样的商品,企业正是在这方面应该想顾客之所想,而且更应想得比顾客更周到、更细致、更超前,开发出让顾客感到惊喜、感到“正中下怀”的产品或服务,满足了他们的潜在需求,便自然会成为你的现实顾客。从这个意义上说,又何愁市场在你面前变得饱和?!

江泽民总书记在 1998 年 4 月 20 日视察江苏江阳乡镇企业阳光集团时,针对当前一些乡镇企业面临的困境,深刻地指出:“一个重要的原因就是没有找到市场,找准市场。”这话实际上对我国所有企业都有重大指导意义,企业只有“找到市场”,才能使其产品有出路,而只有“找准市场”,才能更好地在自己的目标市场上立足,才有生存和发展的基础和前提条件。

因此对企业来说,市场不是一个抽象的概念,也不是指令性的市场,而是根据企业特定产品或特定服务所能被接纳的目标市场。随着经济的发展与竞争的加剧,产品不断向多样化、个性化发展,现在已不像以往短缺经济时代那样,你可以把

东西做出来再推向市场去“碰运气”,而必须在开发具体产品时便要预先研究好这是推销给什么样有特定需求、特定爱好的特定顾客群的,而又在什么样的目标市场上方能赢得这些顾客群,因此,企业对市场的深入研究应置于一切工作之先,只有这样才能真正“找准”自己的目标市场,而这应成为第二次创业的前提与基础。

但是所谓找准市场也是一个动态的概念,今天找准了,企业活了,可是人们需求在变化着,因此市场也是在不断变化的,如固守老经验,或跟不上客观形势变化的速度,则今天的成功也许会造成明日的失败,这些年来,不少明星企业的“落马”,已一再说明了这条规律。

2.3 创新是企业发展的动力源

在多变的市场环境中,善变将是竞争的胜利者,可是随他人之变而亦步亦趋则又必然成为竞争的失败者,竞争中要能克敌制胜关键在于“人无我有”,在于“出奇”,即想到和做到你的同行所没有想到,或还没有来得及想到的点子,因此,创新就在经营中具有特殊重要的意义,小至一个企业,大至一个民族、一个国家,要生存要发展,就必须在某些方面走在人家前面,勇于探索前人或别人所没有走过的路,墨守成规,固步自封,不思进取,或小康即安的思想,在今日科学技术日新月异的世界里,就只有在激烈的竞争中被淘汰出局。

市场竞争是企业间实力的竞争,实际上则又体现为创新能力和创新速度的较量。

创新的含义较广,科学技术上一项新的发明是创新,但创新并不只是指科技,制度上也有创新,现代企业制度就属于一种制度创新,管理上的创新就更多,在目前激烈的竞争中,近些年通过优胜劣汰,现在能在市场上站住脚的,在质量上、价格上都属实力相当的企业,因此售后服务的质量,取得顾客满意的努力,越来越成为被关注的焦点,而这里也需要在管理上的创新,从保证产品质量的“零缺陷”发展到维护企业形象方方面面的“零抱怨”就属管理上的创新,海尔集团的“日新日高”、“无搬动服务”,荣事达集团的“红地毯服务”

等都是原有基础上的更上一层楼,都可归于管理创新之列。

从广义上说,凡改变或突破原来所习以为常,成为常规的做法,都可视为一种创新。

但是企业的发展,经济的发展,关键还在于科学技术的创新。“十五大”要求“把加速科技进步放在经济社会发展的关键地位”。企业作为国民经济的细胞,重视科技进步和科技创新,不仅是为保证国家繁荣昌盛的责无旁贷的任务,也是企业自己在竞争中抢占高地的诀窍。80年代以来,国际经济的发展已证明企业要提高产品和服务的附加价值,已不再像过去那样增加其成本中的工费或料费比重,而是要依靠提高产品的技术含量与知识含量。现在处于世纪之交,知识经济正向我们走来,知识将成为创造价值、创造财富的最主要经济因素,企业在市场竞争中依靠科技创新来提高竞争实力的作用也将越来越明显。

现在在多数产品供大于求的情况下,往往通过科技创新会满足顾客某一方面的潜在需求,从而打开新的市场缺口,为企业提供新的商机。安徽美菱集团1997年推出的保鲜技术创新的保鲜冰箱就是一例。

进行科技创新,课题从哪里来?企业该瞄准什么去努力?创新的目的是为了去完成一项创新研究成果的发表,这只是个开始。创新是为了把成果成为商品推向市场,因此应着眼于市场的需要,尤其是潜在需要,因此,企业要牢牢贴近顾客,以顾客之心为心,而顾客的希望、愿望、欲望,就是为企业进行创新所出的最好课题,是企业获取创新灵感的源泉。例如现在很多双职工家庭,只有在休息日才有时间上街买菜,而平日又希望每天都能吃到新鲜蔬菜或其他新鲜食品。保鲜冰箱的上市正是满足了顾客的这种潜在希望与需求(当然并不局限在这一点上),从而在饱和的冰箱市场上又打开了一个缺口,这就是个生动而现实的例子。

我国市场的潜力无穷,开展科技创新和其他创新的课题和领域也无穷。关键是企业能否“独具慧眼”去发现这些机遇。首要的是必须要有一个创

新的思想、创新的头脑对市场、对顾客的许多潜在需求能敏感地捕捉到并加以深入研究,思想不解放,机会来到面前也会视而不见而坐失良机。

科技创新是以企业对产品和工艺的研究开发为后盾的,这也是决定企业有没有竞争力,有没有发展后劲的关键。因此,有能力在这方面进行投入的企业就会形成良性循环,而对只能勉强度日的企业就顾不上发展。这正说明近些年来企业效益差距拉大越来越明显的原因,经济实力越来越向少数好的企业集中。这也为建立有竞争力的企业集团客观上创造了条件。

但是组建企业集团,尤其是大企业集团,着眼点不在于其“大”,而更重要的是在于其“强”,不能用简单的算术加法把集团成员的产值加在一起去显示这个集团年产值达到多少多少亿,甚至在数年之内便想进入世界500强为目标。如能这样虽也无可非议,可是重要的是要作为有竞争力,尤其是要有国际竞争力的大企业集团,关键必须要有自己独到的核心技术,而且是掌握在自己手中,只有这样才是真正有实力,才是“强”的集团。如果自己没有核心技术,或不在自己手中,被人一“卡”,就会立即陷入困境。所以归根到底还得要靠自己开发和掌握独到的核心技术,这才是企业发展的努力之源。

2.4 夯实管理基础是继续前进的起点

江泽民总书记在1998年4月视察江阴时指出“一个重要的问题,就是使管理跟上来,使管理现代化,使企业的经营方式和组织形式适应市场经济要求。要有一套科学化、制度化、规范化的东西,向管理要效益。”

中央一向十分重视企业管理,提出企业管理不加强,企业面貌就难以改变。而且指出,一个企业改革搞得好不好,很重要的标准就是看它的管理水平是不是提高了。而且中央早就提出国有企业要把改革同改组、改造、加强管理结合起来的“三改一加强”的方针。

十多年来的实践证明,我国技术落后,管理更落后。这也同时说明,正由于管理落后,因此潜力

也很大,一旦应用一些科学的管理方法和管理技术,这些潜力就可以很快被挖掘出来.在不增加投资,不增加设备及劳动力的情况下,就可以增加产量,提高产品质量,降低产品成本.从这个意义上说,管理也代表了生产力.

尤其在目前市场环境迅速变化的情况下,企业只有能跟上这种变化或走在变化的前面,企业才有竞争能力.因此,企业的应变能力是在竞争中求生存的基本要求,而应变能力又以企业必须加强基础管理为后盾.企业的管理基础不牢固,不坚实,那么到时候要想变也变不了.

加强企业基础管理,体现在生产经营活动的各个方面,尤其是财务管理、质量管理、生产管理、技术管理、劳动管理以及营销管理,等等.

要加强基础管理,最根本的是要保证企业原始数据的收集必须做到全面、准确、及时.

任何生产单位,在生产过程中,随着物质流动产生的物流,同时也随之而产生信息流,就是反映和记录在物流过程中的各种数据.所有的管理工作,从其基本性质来说,都是对信息进行加工处理,并在这基础上作出决策.

要是企业最基础的、从生产第一线产生的各种原始数据不能做到全面、准确、及时地收集起来并加以加工,或是原始数据本身残缺不全甚至虚假,那么加工出来的结果便不可能准确反映企业生产经营活动的真实面貌,据此而作出的决策必将脱离实际,缺乏正确的指导性,其后果与危害则可以想见.

对原始数据准确性的质量要求,不论对管理的手工操作还是计算机处理,其重要性是一样的.

企业内部的各类职能管理都要规范化,规章制度要能切实反映企业实际和客观要求.各项工作必须要抓严、抓细、抓实.

此外,在职能管理上必须加强营销和对市场的调查研究,以及对产品和工艺技术的研究开发,尤其要重视对加强售后服务的工作.企业现在既然是以市场为导向,营销部门就是企业伸向市场的触角和侦察兵,他们应把从市场获取的信息和

最新动态及时向企业反馈,作为改进老产品、开发新产品和服务的重要信息源.

企业的目标是通过管理去实现的,而管理则是通过机构去取得组织保证.因此,机构本身只是为实现企业目标的一种手段,它不是一成不变而是应随目标和任务的变化而调整.如前所述,市场经济下的企业,要把更多注意力放到对市场的研究与营销及售后服务方面,这与计划经济体制下的企业以生产为中心,重点放在生产管理上有所不同,这两种经济体制下的差别,也应同样反映到企业内部的机构设置上,反映出侧重点的区别.

面对第二次创业的企业应对管理的作用、管理的方式等摆脱原有的一套老经验、老思路,根据新的形势与要求,进行新的思考、新的部署.

2.5 提高职工整体素质决定着企业的命运

经过十几年的改革开放,在市场竞争中已使我国企业对市场竞争的实质形成了共识.即市场上的竞争其表现形式是产品或服务的竞争;在其背后是技术的竞争;而在技术竞争的背后、归根到底则是人才的竞争.

任何远大的目标或胜人一筹的战略,企业都要靠全体职工的努力才能落实,才能完成.如果职工的思想文化水平低、素质差,对企业的任务与目标都不能正确理解,那又从何谈得上去自觉贯彻执行.特别在现在科学技术日新月异的时代,企业技术改造正改变着生产工艺的科技含量,这就对职工的业务技术水平提出了更高的要求.深化改革给企业带来许多新的挑战更需要职工在提高思想认识的基础上团结一致去共渡难关,共创未来.这些都对今后的企业职工素质提出了比以往更高的要求.

无数事实一再证明,企业的兴衰成败和企业领导班子或企业领导人本身的素质与水平密切相关,正因此,中央极为重视对企业领导班子的建设.企业只有有了能开拓进取、廉洁奉公、而又有远见卓识,具有高瞻远瞩战略头脑的领导人,才能形成团结的核心,带领全体职工渡过各种急流险滩,带领企业前进.但仅有领导人自身的高素质还

远远不够,而更要把领导的意图为群众所理解、所掌握,形成大家共同奋斗的目标,才有实现目标的可能。这就是孙子说的“上下同欲者胜”(《孙子兵法·谋攻篇》),就是说要打胜仗,条件之一就是要领导与被领导大家有共同的目标与愿望。否则光有领导者的积极性与号召,而得不到群众的理解与呼应,则仍于事无补。因此,只有不断提高职工的政治思想与技术文化素质,上下才能取得共同语言,得到共识而形成合力。

为了提高职工的业务水平与素质,培训是企业工作不可分割的重要组成部分,对职工进行在职培训或脱产培训,进行智力投资,是一件长期的、最终也是增强企业竞争力的高报酬事业。尤其在这世纪之交,当20世纪的工业化社会即将步入知识经济的新世纪时,知识将成为创造新的财富和提高产品和服务附加价值的重要手段。因此也必将成为今后竞争的焦点。国际上的成功企业都必然各有其独到的经营之道,但是这些企业在对培训职工与对研究开发的投入上都不惜工本却都是相同的。企业在面临第二次创业时,人力资源的开发将成为突出任务,对职工不断加强新技术、新知识的教育培训,以提高职工整体素质,将决定企业未来在竞争中的命运。

企业在新形势下的再创业,具体体现为要制订出一套经营战略,它是建立在对内外环境,企业自身优势劣势,与市场变化的科学分析基础上的。

战略是涉及全局性的和前瞻性的指导企业整个经营活动发展的导向性文件。在计划经济体制下企业没有自主经营权,所以也就不存在对经营战略的需要。但在市场经济下,企业的兴衰成败则与战略是否正确关系极大,可谓“一着不慎,全盘皆输”。从这些年来不少名扬一时的企业的沉浮可以看到不少是由于战略失误而导致由盛到衰;反之,也有更多企业在抓住机遇的正确战略指导下由小变大,由弱转强。可见成也战略,败也战略。在新形势下企业进行第二次创业时,更不能不十分重视战略的意义与作用。

但是企业的经营战略又必须从企业的实际出发,因此不存在一个到处都能适用的战略。别人的成功战略如照搬照抄也不会适用于本企业。成功企业的成功战略各有自己的特点,可谓“八仙过海,各显神通”。然而在这些各自的特点或“个性”中,仍存在着一些具有普遍指导意义的“共性”规律。上面提到的涉及进行第二次创业中的观念、市场、创新、管理与人才五个方面的基本思路,就是对进行新的创业或制订新形势下的经营战略需要加以深刻研究和牢牢把握的基本点。这些基本思路犹如七巧板的几块元件,将七巧板组合得好便可拼出各种丰富多彩的图形。而对这些基本思路掌握运用得好也可为企业制订出胜人一筹的经营战略提供依据。