

企业经营战略网状思维研究

徐 刚, 史明璞, 侯继红, 凌 斌

(合肥学院, 合肥 230022)

摘要:随着市场经济的发展,企业经营战略的科学化和制度化越来越重要。本文在分析企业在其发展过程中所面临的不同类型问题的基础上,提出了运用网状思维模式来解决综合性问题的方法,从而使企业制定经营战略的过程更加量化和具有可操作性。

关键词:网状思维模式;影响因素;经营战略

中图分类号:F270 **文献标志码:**A

1 问题的提出

作为市场经济主体之一的企业在其经营发展过程中,所面对的机遇和风险并存,企业经营者必须清醒地认识自身的优势和不足,扬长避短,制定出切合实际的战略目标,以在瞬息万变的市场中立于不败之地并不断发展壮大。

企业在经营过程中常面临的问题以及应采取的对策大体可归为三类。第一,简单问题,一般的,它们仅涉及少量的影响因素,相互之间只有单一的关联,如企业人员的配备,现金及财务计划的编制等,对此,可用单一线形思维方式(也就是因果关系的分析)提出解决方案;第二,复杂问题,它们虽涉及多种影响因素和关联,但只有少量的动态变化,几乎没有相互反馈的关联,如生产车间的物流及组织或综合预算的编制过程,对此可采用多因素线性分析方法来解决(如可用单纯型法在多种预算约束条件下进行选优);第三,综合问题或称为复合问题,它们不仅涉及到多种因素,且这些因素之间密切联系并相互影响,表现出一种网状关系,另外影响的程度和时间也有很大关联,比较典型的就是企业经营战略的制定,如何解决此类问题,本文拟在此作一探讨。

2 网状思维模式的建立

网状思维是来源于生物学的一个概念,它是对传统的单一线形思维的拓展,即在考虑简单的直接的因果关系的同时,必须对一些更复杂的因素予以关注,这主要是:

- 因素的间接作用
- 时滞的作用
- 结果对起因的反作用
- 整体的网状作用

单一思维的核心在于从静态角度来分析原因与结果的关系,并且忽略其中的双面性;而网状思维则对事物的动态特征加以关注,这是因为,一个原因可能产生多个结果,多个因素也可能对同一指标产生作用,结果又会反作用于成因(即反馈循环作用),网状思维是一个考虑多种具有时滞效应的因素之间的关联及其相互影响的系统整体。

网状思维模式的建立,大体可遵循下面几个步骤:

1) 需解决问题的界定。如文章开始所述,不同问题的解决方案各不相同,只有遇到综合性的复合问题时,网状思维模式才能体现出其优势和特点。

2) 影响企业经营战略目标因素的确定。企业

收稿日期:2007-02-05

基金项目:合肥学院科研发展基金(06KY07RW)

作者简介:徐刚(1964—),男,湖南湘乡人,合肥学院经济系讲师,商学硕士(德国),主要从事企业经济研究;史明璞(1962—),女,河北清苑人,合肥学院科研处副处长,副教授,管理学硕士,主要从事企业经济研究;侯继红(1964—),女,安徽合肥人,合肥学院外文系讲师,理学硕士(德国),主要从事跨文化交际研究;凌斌(1963—),男,安徽合肥人,合肥学院经济系讲师,学士,主要从事企业经济研究。

经营战略目标主要有两个层面,一是长期目标,二是短期目标,前者以企业的持续稳定发展为中心,而后者则立足于收益及现金。网状思维模式的建立,必须全面考虑影响企业经营战略目标的各种因素,如国家宏观经济政策,景气状况,居民可支配收入,个人消费偏好,市场容量,市场竞争,技术创新,产品质量,生产组织,生产成本,销售价格等等。

3) 各因素之间的关联及相互影响的确定。在列出影响企业经营战略目标的若干因素之后,应进一步确定各因素之间的关联及相互影响,同时还应将产生影响的时滞效应考虑进去。在此基础上,制定出一个网状思维图。

4) 相关因素影响值矩阵表的确定。根据每个因素对其他因素的影响及受其他因素的影响程度的不同,列出一张矩阵表,并汇总计算出各因素对其他因素影响强度的总值,同时计算出各因素受其他因素施加影响强度的总值。

5) 影响因素的定位。根据上述矩阵表中所计算的结果,再通过坐标图来反映出各影响因素的位置,从而更直观地分析出各因素的特征。在此,可将具有不同特征的相关因素列为四类:第一类,主动因素,指的是对其他因素有较大影响而本身受其他因素影响较少的因素;第二类,被动因素,是指那些具有与主动因素完全相反特征的因素;第三类,关键因素,指的是那些既对其他因素产生较大影响同时受其他因素影响程度也较高的因素;第四类,惰性因素,是指那些具有与关键因素完全相反特征的因素。

6) 企业经营战略的确立。根据各因素的特征,明确企业经营战略重点所在,提出规范的战略目标。

3 实例

下面以一家大众传媒企业为例,来详细说明网状思维模式的建立过程。

该企业是以发行报纸为主要业务,其服务对象(也可视为顾客)大体分为两类:普通读者和广告发布者。在目前同业竞争日趋激烈,再加上网络媒介的迅猛发展,使得企业必须审时度势,明确自己的经营战略目标,才能在竞争中立于不败之地并持续稳定地发展。为此,我们可利用上述网状思维的模式为其分析。

影响企业发展的主要因素有许多,最主要的包

括:

编辑团队的构成、编辑质量、编辑成本、报纸的吸引力,定价,销售量、发行量、读者广度、广告数量、广告收入、同业竞争者的销售量、读者市场总量、同业的创新性、景气状况、居民可支配收入、居民愿意读报的兴趣及愿意花费的时间和支出、居民的暇余时间、新媒体的吸引力、报业从业人员数量、印刷成本、销售组织、销售成本、销售收入等等。

这些因素之间存在直接或间接的影响,下面可用连线将其描述出来,正负符号表示正面影响或负面影响。若将这些因素之间的关系全面的加以分析,则可制定出一张网状思维图(如图1)。

从图1中可以看出,报纸的吸引力越强,则销售量及定价会越高,随之发行量也就可提高,进而就可进一步扩大读者广度,而不断扩大的读者广度对广告客户无疑更具吸引力,广告收入的增加,又使得提高编辑质量成为可能,而高质量的编辑又可以进一步提高报纸的吸引力;当然,在这些因素中,也存在负的影响,如较高的价格会降低报纸的销售量,而由于销售量和发行量之间是正相关的关联,则发行量也会受到提价的负面影响。这便是这个网状中的一个中心循环部分。其余的关联均可按此思路分析,在此就不再赘述。

在这个网状思维图当中,我们不仅可以分析各因素之间的关联,同时还可以将其中可能存在的时滞^①表现出来。下面将其中一部分拿出来作为示例。

从图2可以看出,编辑质量的提高只有经过较长的时间(超过一年)才能对发行量产生影响,而扩大的发行量可以很快地(三个月左右)扩大读者广度,读者广度对于广告客户的影响则不会太快(约为半年至一年),广告收入对编辑质量以及编辑质量对报纸定价的影响也基本同此;另外,价格的变化对报纸的发行量会在较短的时间里(三个月左右)产生影响。若从另外一个角度去看,由于定价与发行量为负相关,提价的进一步后果是会使读者广度下降,而如果读者广度下降,则预示着不久将会有一定幅度的广告收入的缩减,这也可以看作是企业的预警信号。

为了进一步明确影响因素的定位,可将前述网状思维图中各因素逐一进行分析,出于简化的考虑,在此仅将其中10个因素(图1中以斜体字标明的因

注:① 时滞是指各因素之间产生影响的时间,由实际情况而定,此处乃由被研究企业根据历史经验推定。

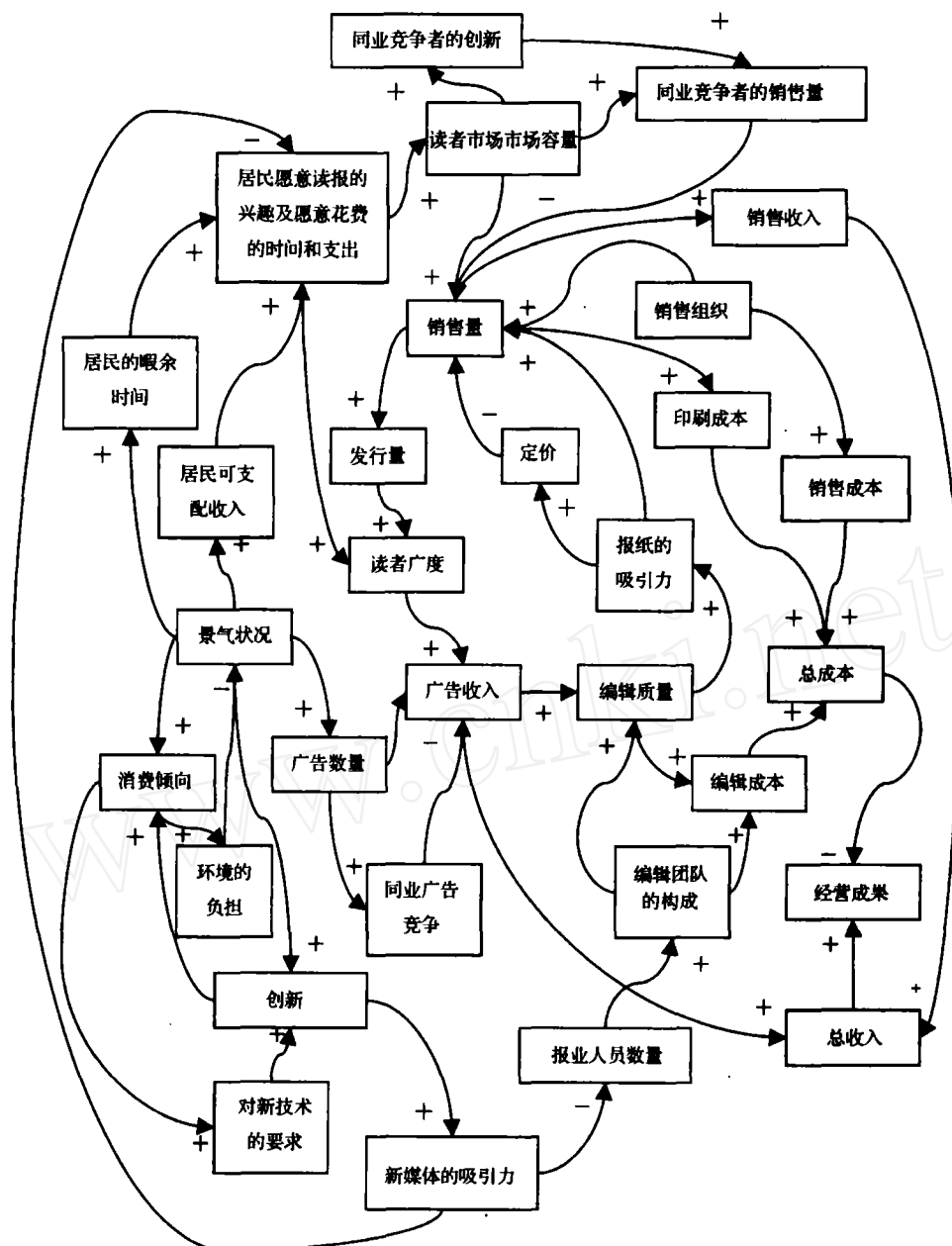


图1 网状思维图

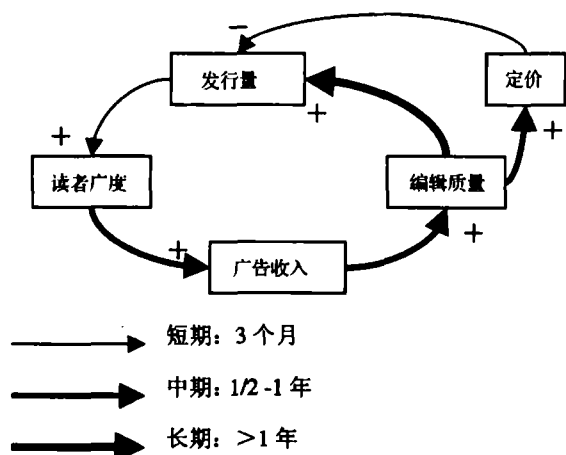


图2 关联因素影响时滞图

素)提出分析。根据对实际情况分析^①,可将这10个因素施加影响强度值和受影响强度值在下列矩阵表中加以归纳。

从表1中可以看出,景气状况的值为(8,0),说明该因素对其他因素有少许的影响,且其本身几乎不受其他因素影响;编辑质量的值为(15,9),说明该因素对其他因素有较强的影响,而其本身受别的因素影响的程度远比起其对外施加影响的程度要小;读者市场容量(17,17)和同业竞争者的创新(18,18)则是两个对其他因素能产生较大影响同时也会较易

注:① 将因素之间影响程度分为四级:3、2、1、0,分别表示强、较强、一般、弱。本表取值乃根据实际调研汇总而定。

被其他因素左右的因素；广告数量(13,18)、发行量(14,19)、广告收入(14,20)则反映出这样一种特征，即受影响强度比对其他因素施加影响强度要弱；而

居民对报纸的偏好(17,12)则具有和编辑质量相类似的特征。

表 1 相关因素影响值矩阵表

受影响因素 影响因素	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	施加影响 强度值合计
1、景气状况	—	1	1	2	1	0	1	0	2	0	8
2、居民愿意读报的兴趣及 愿意花费的时间和支出	0	—	3	2	2	2	2	3	2	1	17
3、读者市场容量	0	2	—	2	2	2	3	3	2	1	17
4、广告数量	0	1	2	—	2	2	1	1	3	1	13
5、同业竞争者的创新	0	1	2	2	—	2	3	3	2	3	18
6、销售量	0	1	2	2	2	—	3	3	2	0	15
7、发行量	0	1	2	2	2	1	—	3	2	1	14
8、读者广度	0	1	2	2	3	3	2	—	3	1	17
9、广告收入	0	2	2	3	2	2	1	1	—	1	14
10、编辑质量	0	2	1	1	2	1	3	3	2	—	15
受影响强度值合计	0	12	17	18	18	15	19	20	20	9	—

根据表 1 的数值，我们再利用一个坐标图将各因素的位置标出，以便更直观地分析。

较之矩阵表而言，图 3 能够更直观地反映出各影响因素的特征。读者广度、同业竞争者的创新以及读者市场的容量能够对其他因素产生较程度的影响，同时，若其他因素发生变动后，它们也将会随之发生较大的变化，因此，在企业制定经营战略时应将其列作关键因素；而编辑质量和居民偏好则能够对其他因素产生较大的影响，但其本身则较少受其他因素的影响，对于此类，我们可将其归为主动因素；销售量这一因素的定位较为模糊，它介于关键因素和主动因素之间；广告量、报纸发行量以及广告收入则具有这样的特征，即对其他因素影响的程度要远低于其受其他因素的影响，为此，可将此类归为被动因素；从图 3 中还可以看出，整个国民经济的景气状况对企业会产生一定影响，但作为企业内部的相关因素却很难对其产生直接的影响，所以，在企业制定经营战略时可将其视为惰性因素。

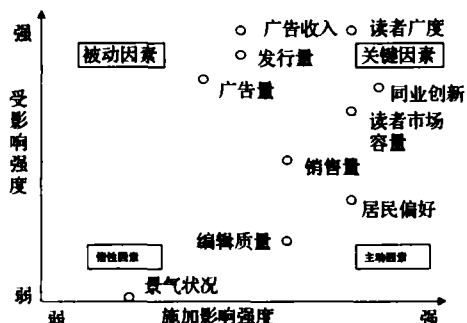


图 3 相关因素影响坐标图

根据上面的分析，我们可以看出，该企业在制定其经营战略时，应重点把握这样一些关键点，即读者广度、读者市场容量以及同业竞争者的创新。首先，随着读者广度的扩大，可以吸引更多的广告商，从而不断增加企业的广告收入，这是企业经营收入的重要组成部分，可以为企业带来丰厚的盈利，同时，有更多的可能进一步提高编辑质量，而这又是企业不断发展的重要基础。其次，若读者市场容量扩大，则意味着企业有更多扩大销售量的机会，这对企业来说也是十分有利的。另外，企业也要十分关注同业竞争者的创新，若不能及时跟上并作出反应的话，在市场容量一定的情况下，企业将会丧失自己的销售份额，这将会对企业的发展产生不利的影响。

4 网状思维模式的运用范围、局限性及对策

网状思维模式作为一种解决综合性问题的思维方式，可满足大中型企业事业等单位制定经营战略和发展战略的需要，因为在此过程中，人们必须综合考虑各种影响因素及其相互关系，各因素的时滞效应以及动态影响，运用网状思维模式则可以从总体上对这些方面进行考虑，从而能够较好地制定出符合自身发展需要的战略目标。

然而，这一方法在具体运用过程中也存在一定的局限性，主要表现有：①在确定影响因素时难免挂一漏万，很难做到面面俱到；②在确定各因素之间施加影响及受影响值时，依据的是有关人员的经验判

断,这样就会带有很大的主观性。为克服这些局限性,可在分析过程中,尽可能的采纳多方意见,尤其是对时滞及影响值的判断上,宜综合尽可能多的专业人员的意见并取平均值,以使个体的主观影响降到最低。

总之,网状思维模式的建立,可为企业制定经营战略提供一种量化和具有可操作性的方法。

参考文献

- [1]PROBST B,GERMEZ P. Vernetztes Denken-Ganzheitliches

Fuehren in der Praxis[M]. 2 Auflage. Wiesbaden,1991.

- [2]BAUM H G,COENENBERG A G,GUENTHER T. Strategisches Controlling[M]. 3 Auflage. Schaeffer-Poesche Verlag Stuttgart,2004.

- [3]TOEPFER A. Betriebswirtschaftslehre -Anwendungs-und prozessorientierte Grundlagen[M]. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg,2005.

Study on Enterprise Operation Network Strategy

XU Gang, SHI Ming-ying, HOU Ji-hong, LING Bin

(Hefei University, Hefei 230022, China)

Abstract: With the development of market economy, growing importance is attached to adaptation of a scientific and standard enterprise operation strategy. This paper, on the basis of an analysis of the different problems enterprises experienced in development, presents a network thinking model to tackle the problems of interrelated nature, aiming at turning the designing process of operation strategy into a more quantifiable and reliable process.

Key words: network thinking model; influencing factor; operating strategy

(上接第40页)

高质量的森林是林业企业取得良好的经济效益的前提和保证,只有兼顾生态效益和经济效益,林业才能获得持久的更大的效益。林业上市公司应该把加快森林资源培育工作提到公司可持续发展的高度来抓,对现有的森林资源加强抚育措施,实行分类经营,加大定向培育力度,形成集约化、规模化经营;对新造林地则大力引种速生丰产短周期的树种,并加强与林业科研机构的技术合作,着力培育适合地区生产的林木,进行森林更新改造,优化资源结构,为公司可持续发展提供有利的保证。同时,公司还要

加强资源保护工作,如成立林业经济警察中队,保护公司林业资源,使资源的数量和质量保持稳定。

参考文献

- [1]陈建. 企业可持续增长模型及其在融资决策、财务规划中的应用[J]. 南华大学学报:社会科学版,2004(2):31.
[2]汤谷良,游尤. 可持续稳定地增长模型的比较分析与案例验证[J]. 会计研究,2005(8):52.
[3]林杰斌,陈湘,刘明德. SPSS11 统计分析实务设计宝典[M]. 北京:中国铁道出版社,2002.
[4]盛均全,张彩虹. 林业上市公司的财务分析——以景谷林业为例[J]. 林业经济问题,2005(25):184.

Empirical Research on Sustainable Growth of Forestry Listed Companies

LI Xiu-zhu

(Economics and Management College of Fujian Agriculture and Forestry University, Fuzhou 350002, China)

Abstract: This article uses Robert C Higgins's sustainable growth model and the T inspection method to analyze the sustainable growth problem of the forestry listed companies in our country. The conclusion is that the actual growth rates of forestry listed companies are higher than the sustainable growth rate of them. And these companies were not in the position of sustainable development. Therefore, this article analyzes the main reasons that decrease the sustainable growth rate from four financial factors, which influence the sustainable growth ratio. On such basis, we put forward some reference proposals.

Key words: the forestry listed companies; sustainable growth; sustainable growth rate; actual growth rate