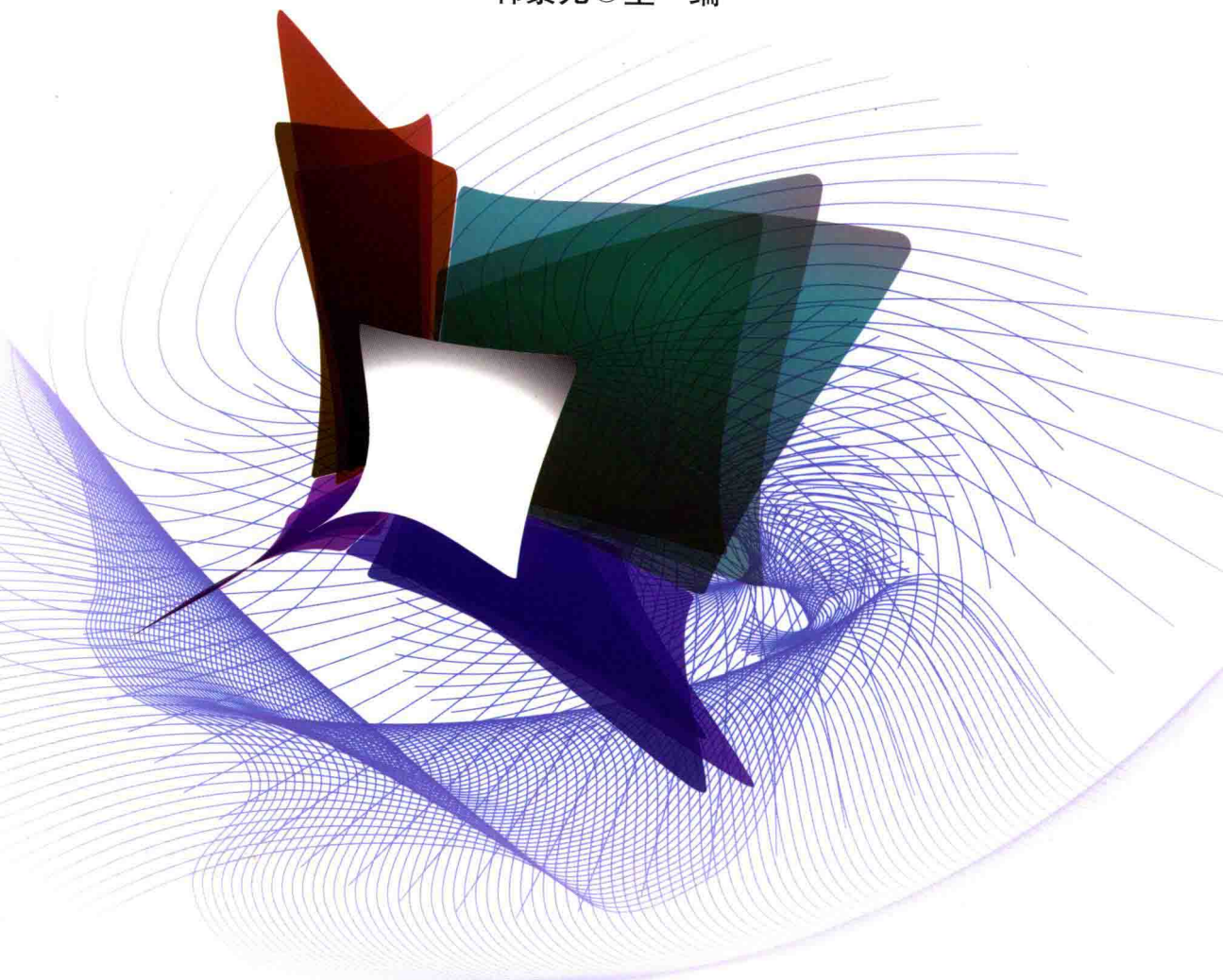


“十二五”普通高等教育规划教材

企业战略管理

QIYE ZHANLÜE GUANLI

韩景元◎主 编



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

中国工商管理硕士专业学位研究生入学考试指定教材

企业战略管理

QIYE ZHANLUE GUANLI

第2版



中国人民大学出版社

“十二五”普通高等教育规划教材

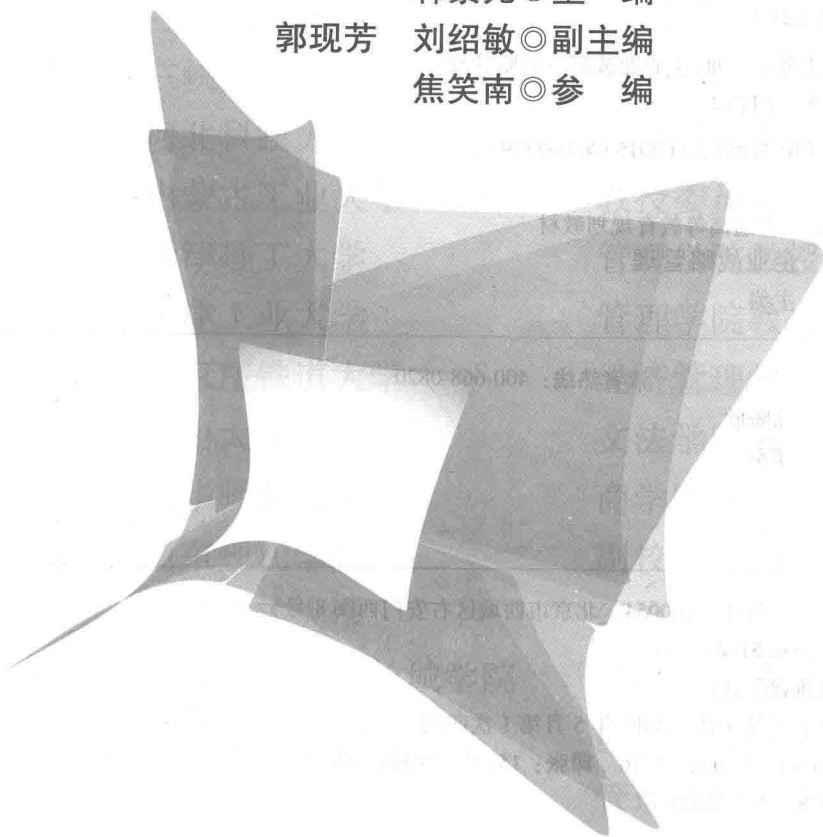
企业战略管理

QIYE ZHANLÜE GUANLI

韩景元◎主 编

郭现芳 刘绍敏◎副主编

焦笑南◎参 编



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内容简介

本书是编者在长期从事企业战略管理的教学、科研、咨询服务及企业培训的基础上编写而成的,充分考虑了本科及各类人员的需求特点,力求突出基本概念、基本方法、经典理论,实例讲解集中于特定知识点,力求解释企业竞争优势的来源与构建,力求将经典战略理论“均匀”分布于各个章节,使每章有“亮点”,而不特别过分追求体系的完美。

本书力求在有限的篇幅里涵盖战略管理的所有主题。重要内容包括:战略管理导论,期望与目标,外部环境,内部环境,公司层战略,业务层战略,职能层战略,国际化战略,兼并、收购与联盟、战略实施等十章。职能层战略单独成章是本书区别于大多数教科书的特色,是学生将战略管理与职能管理联系起来的“接口”,对知识建构大有裨益。

本书适用于经济与管理各个专业的本科学生,也可供 MBA 学生在案例分析时作为理论学习的补充和参考资料。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/韩景元主编. —北京:中国铁道出版社,
2015. 5

“十二五”普通高等教育规划教材

ISBN 978-7-113-20221-7

I. ①企… II. ①韩… III. ①企业战略—战略管理—
高等学校—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 067799 号

书 名: “十二五”普通高等教育规划教材
企业战略管理

作 者: 韩景元 主编

策 划: 邢斯思 读者热线: 400-668-0820

责任编辑: 张丽娜 徐盼欣

封面设计: 一克米工作室

责任校对: 王 洁

责任印制: 李 佳

出版发行: 中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址: <http://www.51eds.com>

印 刷: 北京市新魏印刷厂

版 次: 2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 787 mm × 1 092 mm 1/16 印张: 15.75 字数: 369 千

书 号: ISBN 978-7-113-20221-7

定 价: 36.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社教材图书营销部联系调换。电话:(010) 63550836

打击盗版举报电话:(010) 51873659

“十二五”普通高等教育规划教材 编审委员会

长 青	内蒙古工业大学	经济管理学院院长
陈元清	天津师范大学	经济学院副院长
崔会保	山东理工大学	商学院教授
单昭祥	广东海洋大学寸金学院	会计系主任
董 原	兰州商学院	工商管理学院院长
段跃芳	三峡大学	经济与管理学院副院长
韩景元	河北科技大学	经济管理学院院长
李长青	内蒙古工业大学	教授委员会主任
李 健	天津理工大学	管理学院教授
李向波	天津工业大学	管理学院教授
梁毅刚	石家庄铁道大学	经济管理学院院长
刘邦凡	燕山大学	文法学院书记
刘丁豪	西华师范大学	商学院院长
刘 岗	山东现代学院	副校长
刘家顺	华北理工大学	经济学院院长
刘 树	中国地质大学长城学院	经济系主任
吕景春	天津师范大学	经济学院副院长
吕荣杰	河北工业大学	管理学院党委书记
孟 越	沈阳理工大学	审计监察处处长
苗雨君	齐齐哈尔大学	经济与管理学院副院长
彭 频	江西理工大学	经济与管理学院院长
彭诗金	郑州轻工业学院	经济与管理学院院长

彭绪梅	大连海洋大学	教学质量监控与保障处处长
乔 梅	长春大学	管理学院副院长
任 慧	内蒙古工业大学	商学院书记
盛洪昌	长春大学	经济学院院长
孙国学	赤峰学院	经济与管理学院副院长
王 宏	河南城建学院	管理工程学院副院长
王诺斯	大连财经学院	管理学院院长
王庆生	天津商业大学	商学院副院长
王全在	内蒙古财经大学	会计学院书记
王 维	齐齐哈尔大学	经济与管理学院院长
王新平	西安科技大学	管理学院副院长
王新生	山东交通学院	管理学院院长助理
王信东	北京信息科技大学	经济管理学院教授
王 燕	佳木斯大学	经济管理学院副院长
肖 强	天津工业大学	文法学院院长
谢 军	大连交通大学	教务处副处长
张国旺	天津商业大学	商学院教授
张家成	长春工业大学	经济管理学院副院长
张 璞	内蒙古科技大学	经济管理学院院长
张议元	廊坊师范学院	管理学院副院长
张英华	天津财经大学	商学院教授
张玉智	长春工业大学	经济管理学院副院长
赵中利	山东交通学院	管理学院书记
朱春红	天津工业大学	经济学院院长

前言

企业战略管理 *Preface*

编者于 1999 年以访问学者身份访问加拿大麦吉尔大学，自此后 15 年就再没有写过教材。近些年编者所做的工作主要是教学和企业战略管理咨询。在教材的使用上，有时采用国外原版教材，有时采用国内学者的教材。国外的教材经典精致，不同学者教材各具特色，或逻辑严密，或案例精彩。国内学者的教材也有了长足的进步。编者从国内外学者的教材中学到很多。

现在编写教材也不是自身的水平有多大提高，而是，在中国语境下，对战略管理理论的理解和让学生更好理解战略管理的精髓方面有一定的体会，借此机会与大家共享，也是一件有价值的事情。

本书是在中国铁道出版社编辑的一再督促下完成的，每一个环节都体现出了中国铁道出版社工作人员的辛勤劳动，在此表示感谢。

本书由河北科技大学经济管理学院企业战略管理课程教学团队集体完成，由韩景元担任主编（编写第 1、7 章），由郭现芳（编写第 5、6、10 章）、刘绍敏（编写第 3、4、9 章）担任副主编，焦笑南（编写第 2、8 章）参与了编写。

本书在编写过程中，参考了许多国内外的有关书籍，书后附有参考文献。但由于篇幅限制，有些引述的内容未能一一注明出处，特此表示感谢和歉意。

由于编写人员水平所限，书中肯定存在疏漏和不妥之处，恳请广大读者提出宝贵意见。

编 者
2015 年 2 月

目录

企业战略管理

Contents

第1章 战略管理导论

1.1 引言	2
1.2 战略概要	2
1.3 战略理论的来源	8
1.4 战略领导	11
1.5 竞争优势与战略管理过程	15
1.6 本书内容安排	19
小结	20

第2章 期望与目标

2.1 引言	22
2.2 企业愿景和企业使命	22
2.3 企业生命周期和企业的使命、愿景	31
2.4 战略目标	35
2.5 公司治理	37
2.6 利益相关者理论	41
小结	45

第3章 外部环境

3.1 引言	47
3.2 宏观环境	47
3.3 行业环境	52
3.4 竞争者与市场	63
小结	69

第4章 内部环境

4.1 引言	71
4.2 企业的资源与能力	71
4.3 企业能力评估的标准	75

4.4 企业价值链	80
4.5 SWOT 分析	84
小结	88

第5章 公司层战略

5.1 引言	90
5.2 战略方向	90
5.3 专业化战略	93
5.4 一体化战略	97
5.5 多元化战略	101
5.6 业务聚焦与协同效应	108
5.7 BCG 矩阵	114
小结	118

第6章 业务层战略

6.1 引言	120
6.2 产业选择与产业定位	120
6.3 成本领先战略	126
6.4 差异化战略	132
6.5 聚焦战略	138
6.6 战略钟	140
6.7 合作与博弈战略	142
小结	147

第7章 职能层战略

7.1 引言	149
7.2 取得卓越效率的战略	149
7.3 质量战略	156
7.4 客户战略	161
7.5 创新战略	164
小结	172

第8章 国际化战略

8.1 引言	174
8.2 企业的国际化经营动因和发展阶段	174

8.3 企业国际化理论	177
8.4 企业国际战略	179
8.5 国际市场进入方式的选择	184
小结	190

第9章 兼并、收购与联盟

9.1 引言	192
9.2 内部创业	192
9.3 兼并与收购	195
9.4 战略联盟	202
小结	210

第10章 战略实施

10.1 引言	212
10.2 战略实施过程与障碍	212
10.3 组织结构	214
10.4 管理控制	223
10.5 常用管理控制工具	225
10.6 企业文化与领导力	234
10.7 战略变革	237
小结	240
参考文献	241

(3) 明茨伯格认为战略是由五个T组成的,即战略是一种计划(plan),战略是一种策略/手法(play),战略是一种行为方式/模式(pattern),战略是一种定位(position),战略是一种视角(perspective)。

1.2.2 战略层次

战略层次,是指企业战略在不同层次上的展开。战略层次可以分为三个层次:公司层战略、业务层战略和职能层战略。公司层战略是指企业整体的发展方向和竞争策略,业务层战略是指企业在特定业务领域的竞争策略,职能层战略是指企业在特定职能领域的竞争策略。战略层次之间的关系是相互影响、相互制约的。公司层战略决定了业务层战略和职能层战略的方向,业务层战略和职能层战略的实施又反过来影响公司层战略的实现。

第1章 战略管理导论

学习目标

学习完本章后,应达到以下目标:

- 掌握战略的定义;
- 掌握战略层次与战略管理者;
- 了解战略的陈述框架;
- 了解战略管理学派;
- 掌握有效战略管理者的关键特征;
- 了解竞争优势与战略管理过程的关系。

关键术语

战略 战略层次 公司层管理者 业务层管理者 职能层管理者 战略三维模型 设计学派 计划学派 定位学派 企业家学派 认知学派 学习学派 文化学派 权力学派 环境学派 结构学派 竞争优势 战略管理过程

战略是指企业为了在激烈的市场竞争中生存和发展,而制定的一系列长远性的、全局性的、指导性的决策。战略管理是指企业为了实现其战略目标,而对战略制定、实施和评估进行的一系列管理活动。战略管理的过程包括战略制定、战略实施和战略评估三个主要阶段。战略制定是指企业根据外部环境的变化,确定企业的使命、愿景和战略目标,并制定相应的战略方案。战略实施是指企业将制定的战略方案付诸实施,并对其进行动态调整。战略评估是指企业对战略实施的效果进行评估,并根据评估结果对战略进行修正。

1.1 引言

战略是关系组织长远发展的关键问题。例如,原本做搜索引擎的谷歌公司,应该如何将自身业务扩展到手机行业。又如,大学应该将资源集中于科学研究,还是提升教学质量,或是两者并重。这些都是战略问题。

战略自然涉及企业家和组织中的高级管理人员,但其范围并不局限于高层。中层管理者也要理解组织的战略方向,理解如何获得高层管理者对于他们所提方案的支持,同时,还要向他们负责的下属解释战略。不仅如此,任何一名寻求管理职位的员工都需要与企业领导人探讨战略,刚加入企业的新员工也应当相信企业的战略是切实可行的。

战略研究的视野广阔,既关注战略的经济绩效方面,也注重战略管理实践中人的因素。同时我们强调,不管是大型企业、中小型创业企业还是学校、医院等公共事业部门,不论是营利组织还是非营利组织,战略与关心自身未来发展方向的任何组织都有关系,战略几乎与所有的组织及其员工有关。本书侧重研究企业的战略问题,但基本概念和框架也基本适用于其他组织的战略问题。

1.2 战略概要

什么是战略?战略一词由来已久,起初来自军事与外交方面的范畴,通常被认为是在对抗条件下,克敌制胜的智慧和艺术。战略一词在中国起源于兵法,指将帅的智谋,顾名思义就是“战争谋略”;在西方,英文中 strategy 一词起源于希腊语 strategos,其原意是“将军”。原先是指“将帅”本身,之后强调“指挥军队的艺术和科学”。

1.2.1 战略的定义

“战略”可以说是当今在军事、政治及经营领域使用最广泛的一个名词。人们将战略概括为:主要涉及组织的长远发展的方向和范围。很多战略学者和实践者都从不同角度给出了定义。包括哈佛大学商学院的艾尔弗雷·钱德勒、迈克尔·波特,以及来自加拿大麦吉尔大学的亨利·明茨伯格,三位学者的观点各自突出了战略中重要而独特的要素。钱德勒强调从目标确定到资源配置的逻辑流;波特侧重于差异化和竞争;明茨伯格则给出了整合视角。

(1)钱德勒在深入研究了美国四家主要公司的战略思想和结构变化的历史后,在《战略与结构:工业企业史的考证》一书中认为:战略是决定企业的基本长期目标,以及为实现这些目标采取的行动和分配资源。该定义被认为是最早用于商业领域的战略定义。

(2)波特认为竞争战略就是差异化,它意味着谨慎选择不同的行动以实现独特的综合价值。

(3)明茨伯格认为战略是由五个P组成的,即战略是一种计划(plan),战略是一种策略/手法(ploy),战略是一种行为方式/模式(pattern),战略是一种定位(position),战略是一种视角(perspective)。

1.2.2 战略层次

1. 不同战略层次

企业战略的层次在不同类型的企业会有所不同。根据企业所从事业务的多少,分为业务多元化企业的战略层次结构(见图1.1)和单一业务企业的战略层次结构(见图1.2)。

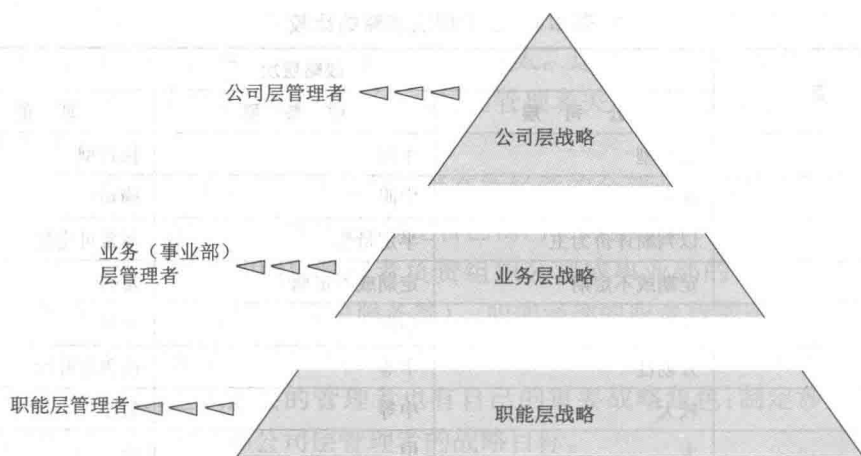


图 1.1 业务多元化企业的战略层次结构

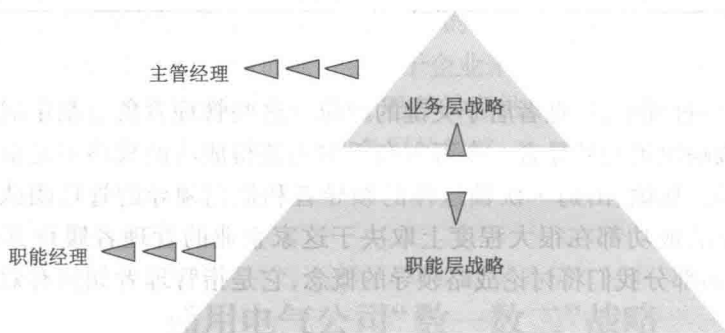


图 1.2 单一业务企业的战略层次结构

(1)公司层战略是一个企业的整体战略总纲,是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。公司层战略主要强调两个方面的问题:一是“我们应该做什么业务”,即确定企业的使命与任务,产品与市场领域;二是“我们怎样去管理这些业务”,即在企业不同的战略事业单位之间如何分配资源以及采取何种成长方向等。公司层战略主要包括使命、愿景、目标、发展领域、资源配置、组织模式、发展规模、投资决策等。

(2)业务层战略(竞争战略、事业部战略、经营战略)是在公司战略指导下,各个战略事业单位制定的部门战略,是公司战略之下的子战略,主要研究的是产品和服务在市场上的

竞争问题,主要包括各战略事业单位的目标、任务、特色等。

(3) 职能层战略是为贯彻、实施和支持公司层战略与业务层战略而在特定职能管理领域制定的战略。职能层战略一般可分为生产战略、营销战略、人力资源战略、财务战略、研发战略等。

公司层战略、业务层战略与职能层战略一起构成了企业战略体系。在一个企业内部,企业战略的各个层次之间是相互联系、相互配合的,一致与协同是企业战略管理的重要特征。企业的每一层次的战略都构成下一层次的战略环境,同时,低一层次的战略又为上一层次战略目标的实现提供保障和支持。所以,一个企业要想实现其总体战略目标,必须把三个层次的战略结合起来。三个层次战略的比较如表 1.1 所示。

表 1.1 三个层次战略的比较

特 点	战略层次		
	公 司 层	业 务 层	职 能 层
性质	观念型	中间	执行型
明确程度	抽象	中间	确切
可衡量程度	以判断评价为主	半量化	通常可定量
频率	定期或不定期	定期或不定期	定期
时期	长期	中期	短期
所起作用	开创性	中等	改善增补性
承担的风险	较大	中等	较小
盈利潜力	大	中	小
代价	较大	中等	较小
资源	部分具备	部分具备	基本具备

2. 不同战略层次的管理者

在战略决策的过程中,管理者居于关键的地位。这些管理者负有制定战略和实施战略的责任,他们是战略决策的领导者。令海尔和沃尔玛获得成功的战略不是由抽象的企业来选择的,而是由像张瑞敏、山姆·沃顿这样的领导者和他们领导的管理团队选择的。可以说,任何一家企业的成功都在很大程度上取决于这家企业的管理者履行其战略职能的水平。在本章的后面部分我们将讨论战略领导的概念,它是指管理者如何有效地领导战略实现过程。

(1) 公司层管理者。公司层管理者包括首席执行官(CEO)、其他高级管理者、董事会和公司层职员。这些人占据了组织内决策的最高点。CEO 是这个层次管理者的核心,在其他高级主管的协助下,公司层管理者的任务是负责组织的整体战略。这一角色包括定义组织的使命和目标,决定开展哪些业务,在不同的业务间分配资源,制定和实施跨业务的战略,领导整个组织。

以美国通用电气公司为例。这家公司涉足多种多样的业务,从照明设备到大型家电、发动机和运输设备、涡轮发电机、建筑和工程服务、工业电器、医疗设备、航天和航空引擎,还有金融服务。首席执行官杰夫·伊梅尔特的主要战略职责是在不同的业务领域间分配资源,决定公司是否应当退出某些业务或是否应当购买新的业务。也就是说,伊梅尔特有

权决定跨部门的战略,他所关注的是建立和管理业务组合以保证公司利润最大化。在某一具体领域内(如金融业务)采取什么样的战略并不是伊梅尔特的职责,而是业务层管理者的责任。然而,伊梅尔特有责任要求业务层的经理们保证他们所采用的战略有助于通用电气公司的长远盈利能力最大化,教导和激励这些经理,并且要求他们对不佳绩效承担责任。

除了负责资源分配和掌握行业进退,公司层管理者还要充当企业战略设计者与企业所有者(股东)之间的联系人。公司层的管理者,特别是CEO,可以看作股东的代理人,应保证公司和业务层的战略符合股东收益最大化原则。如果没有做到,那么最终CEO必须承担责任。

(2) 业务层管理者。业务单位是一个功能齐备的分支机构(具备各种职能,比如财务、采购、生产和营销部门),为某一特定的市场提供产品和服务。业务层的主管总经理,即业务层经理,是分支机构(通常称为事业部)的负责人。这些经理的战略角色是将公司层的指示和意图转换成具体的业务层战略。公司层的管理者关注跨业务战略,业务层的管理者关心具体业务的战略。

对于通用电气公司,公司的主要目标是在所经营的全部业务领域中占据数一数二的竞争地位。各个事业部的管理者则据此制定自己部门的具体战略。

(3) 职能层管理者。职能层管理者负责组织公司或事业部的具体业务的职能或运营(如人力资源、采购、产品开发、客户服务等)。职能经理的职责范围通常局限于某一具体的组织活动,而公司层和业务层的管理者则要检查公司或事业部的总体运营。尽管无须为公司的整体绩效负责,但职能层的管理者也有自己的重要战略角色:制定涉及本领域内的职能战略,协助完成业务层和公司层管理者的战略目标。

在通用电气公司的航天业务事业部,制造经理负责设计能够实现公司在该产业中数一数二目标的制造战略。

此外,公司层和业务层经理实施战略所需要的绝大多数信息来自职能层经理。一般来说,他们更接近顾客,而且也可能贡献出有利于企业未来发展的重要战略思想。因此,公司层和业务层管理者必须注意倾听职能层管理者的意见。职能层经理另一项同样重大的责任是战略实施,他们必须执行公司的和业务层的战略。

实例 1.1

通用电气公司“数一数二”战略

美国通用电气公司(General Electric Company, GE)是世界上最大的电气和电子设备制造公司及提供技术和服务业务的跨国公司,涉及家电、航空、消费类电子产品、配电产品、能源、金融、医疗、照明、媒体与娱乐、油气、轨道交通、安防、水处理等多种行业业务。

由于通用电气公司经营多样化,品种规格繁杂,面对激烈的市场竞争,它在企业组织管理方面也积极从事改革。20世纪50年代初,该公司就完全采用了“分权的事业部制”。当时,整个公司一共分为20个事业部。每个事业部各自独立经营,单独核算。后来又实施了“超事业部制”。

1981年,韦尔奇当上了世界一流企业——通用电气公司的CEO。他在第一次面对华尔

街金融分析家时,没有谈到大企业家都要谈论的盈利目标、对股东的回报等看起来实实在在的问题,而是描述了未来商战的赢家。他说:“我们要能够洞察到那些真正有前途的行业并加入其中,要在自己进入的每一个行业里做到数一数二的位置——无论是在精干、高效,还是成本控制、全球化经营方面。”

“我们必须做到数一数二,因为,如果我们对一项业务的长期竞争力没有有效的解决方案,那么终将有一天业务会陷入困境,这只不过是时间早晚的问题。”

追求数一数二,这正是通用电气公司的新战略愿景。在此后的20年里,这一愿景就像一面旗帜,指引通用电气公司从当年的美国十强之一,变成世界第一;从当年的大而有些僵化的“超级油轮”,变成最具活力的企业——“会跳舞的大象”。

在全球市场中,只有领先对手才能在激烈的市场竞争中立于不败之地,任何事业部门存在的条件就是在市场上“数一数二”,否则就要被整顿、关闭或出售。“数一数二”是保持市场占有率第一或是第二的经营管理理念,也是韦尔奇心中最具威力的经营管理理念。韦尔奇心目中的理想就是雄霸市场,所以他利用通用电气公司庞大的财务资源,帮助通用电气公司向市场领导者的地位迈进。

问题:

1. 通用电气公司战略的三个层次是什么?
2. “数一数二”原则在现代社会还有意义吗?

1.2.3 战略陈述

哈佛大学商学院的大卫·柯里斯和麦克·拉科斯塔德认为,所有的企业家和经理人都应该能用“战略陈述”总结出组织的战略。战略陈述包括三个方面:一是组织追求的基本目标,通常体现在组织使命、愿景和目标上;二是组织活动的范围和领域;三是实施这些目标所需要的独特优势或能力。战略陈述的主题如下。

(1) 使命。这与组织目标有关,即设计组织的最高目标。有时,可用简明而又富有挑战性的问题来描述:我们从事什么业务?使命陈述会帮助管理者聚焦战略的核心。

(2) 愿景。这也与组织目标有关,即设计组织未来的美好状态。这是一种渴望,可以帮助调动组织成员的能量和热情。愿景描述应该回答:我们想要达到什么目标?

(3) 目标。这是对组织长期目标更加精确、理想和量化的陈述。对于企业,目标可能是利润或市场份额;对学校而言,则是教学效果。目标表明了战略的约束性。需要回答的问题是:在接下来的时间里我们必须完成什么。

(4) 范围。一个组织的范围或领域包括三个方面:顾客或客户、地理位置、内部活动的边界。通常,战略需要从长期考量领域与范围。图1.3通过三维模型(企业业务“三层面”)强调了以长期视角看待战略的重要性。三维模型指出,每个组织都可视为由三种业务或活动组成,这些业务或活动可以根据其年份来确定其范围,每一种业务都可以从顾客或客户、地理位置及内部活动的边界来细化。层面1是现有的核心业务;层面2业务是新利润的来源;层面3是一些前景尚不确定的新业务,如冒险的研发、创业初期的企业、试销产品等。这些产品可能在为未来一炮打响,也可能一败涂地。三维模型告诉我们:战略需要关注现有

业务,即尽可能推进和维护层面1业务,同时也要充分留意层面2业务和层面3业务。

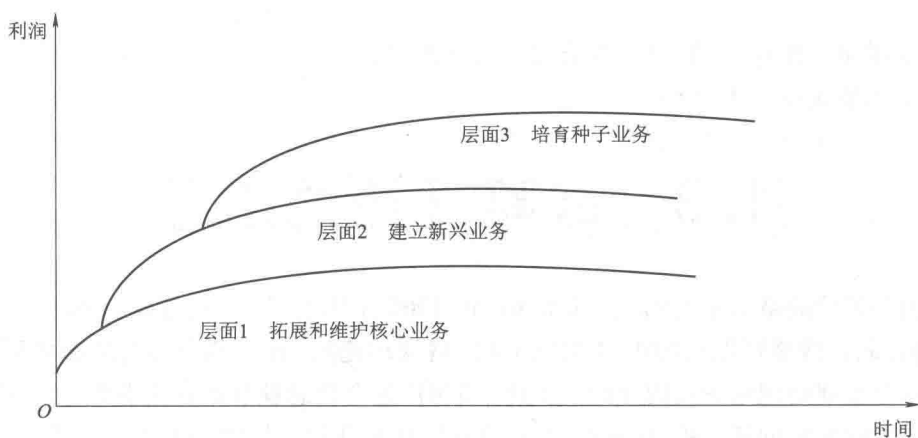


图 1.3 战略三维模型(企业业务“三层面”示意图)

(5) 优势。战略陈述的这一部分描述了组织如何在选定领域按设定的目标,在竞争环境下获取竞争优势,例如一家公司如何在面对其他企业竞争的情况下实现设定的目标。

柯里斯和拉科斯塔德建议,包括目标、范围和优势的战略陈述,不应超过35个字。言简意赅使陈述聚焦于要素,易于记忆、交流与传播。显然所有组织都需要战略陈述。

实例 1.2

华为的战略陈述:华为基本法

华为基本法全部内容共7章103条。部分内容摘录如下。

华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想,并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求,使我们成为世界级领先企业。为了使华为成为世界一流的设备供应商,我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递,使内部机制永远处于激活状态。(第一条)

我们的目标是以优异的产品、可靠的质量、优越的终生效能费用比和有效的服务,满足顾客日益增长的需要。质量是我们的自尊心。(第八条)

我们进入新的成长领域,应当有利于提升公司的核心技术水平,有利于发挥公司资源的综合优势,有利于带动公司的整体扩张。顺应技术发展的大趋势,顺应市场变化的大趋势,顺应社会发展的大趋势,就能使我们避免大的风险。只有当我们看准了时机和有了新的构想,确信能够在该领域中对顾客做出与众不同的贡献时,才进入市场广阔的相关新领域。(第十二条)

我们认为,劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值。(第十六条)

我们中短期经营方向集中在通信产品的技术与质量上,重点突破、系统领先,摆脱在低层次市场上角逐的被动局面,同时发展相关信息产品。公司优先选择资源共享的项目,产品或事业领域多元化紧紧围绕资源共享展开,不进行其他有诱惑力的项目,避免分散有限的力量及资金。(第二十一条)