

企业家战略思维

—— 适应市场规律的创新

王希久 著



中国农业出版社

企业家

战略思维

——适应市场规律的创新

王希久 著

中国农业出版社

企业家战略思维
——适应市场规律的创新

王希久 著

* * *
责任编辑 贺宏善

中国农业出版社出版(北京市朝阳区农展馆北路2号)
新华书店北京发行所发行 北京市密云县印刷厂印刷

850×1168mm32开本 8.25印张 266千字

1997年5月第1版 1997年5月北京第1次印刷

印数 1—3,000册 定价 14.85元

ISBN 7-109-04598-6/F·545

内 容 提 要

本书论述的主题是战略思维的核心问题——企业适应市场的规律性。由战略思维的根据——企业适应市场规律的特殊关系、战略思维的共同结晶——企业战略模式、对企业体制的战略思考形成本书的特色结构。其中，在“企业战略根据”篇，首先分析企业实力的含义，绝对实力和相对实力、企业实力同国家实力的关系、实力的综合表现，然后分析市场供求关系、行业市场竞争关系、公司的竞争关系，最后分析世界各国经济竞争总格局变动的趋向、跨国公司的竞争关系、地区国家经济集团竞争的趋势，从而阐明企业适应国内国际市场的规律性。在“企业战略体系”篇，首先阐述企业的总战略——企业在国内的发展战略、企业向国外发展战略、企业稳定战略、企业紧缩战略，然后阐述大公司各级组织职能战略的差别和共同点，最后阐述市场占有率、人才、技术、商品质量、低成本、资本、名牌等企业的重要因素战略。在“企业战略体制”篇，首先论述企业体制的含义和因素结构，然后阐述企业体制变革的原因，最后阐述企业体制对战略实现的重要作用。

本书理论性同实用性相统一，并在下列方面有新意：①企业实力理论；②企业适应两个市场的规律；③国际竞争的三个层次；④企业战略体系；⑤企业体制理论；⑥企业体制对战略实现的作用。

本书适合企业经理、大学生、研究生和经济工作者阅读。



GDDFO/11

企业家战略思维的核心内容是企业如何适应市场的问题。论述企业适应市场的规律性是本书的主题。

企业家的战略思维是同企业的战略实践紧密联系的。首先，在企业实践中，认识企业适应市场关系的特殊性；然后把这种理性认识转变为企业的战略计划；最后是用企业战略计划指导企业的战略行动。如果在市场竞争中取得胜利，则证明主观认识是基本上符合客观规律的。但是，在实际的战略实行中，往往需要根据市场的变化和企业内在因素的变化，对战略计划作出局部调整，甚至全局的调整，使战略计划大体上符合客观规律，从而实现企业的战略目标。这是在企业发展的一个阶段，战略思维的全过程。当企业发展到一个新阶段以后，企业家就需要对企业适应市场的关系进行新的战略思维，提出新的战略计划，指导新的战略行动，从而建立企业适应市场的新关系。战略思维过程的每一次循环都使战略认识提高到一个新的水平。可见，企业家的战略思维是具有理论性、实践性和创新性特点的。战略思维的理

论性是指对企业适应市场关系特殊性的理性认识。战略思维的实践性是指战略思维是从实践需要出发并指导实践的。战略思维的创新性是指创造性地提出企业适应市场的新观念。技术创新、产品创新、市场创新和企业体制创新是企业适应市场的各种创新实践。创新实践是战略思维创新的继续。

本书的结构由企业战略根据、企业战略体系和企业战略体制组成。其中,在“企业战略根据”篇,首先分析企业的绝对实力和相对实力、企业实力同国家实力的关系、企业实力的综合表现,然后分析行业市场的竞争关系、公司的竞争关系,最后分析世界各国经济竞争总格局变动的趋向、跨国公司的竞争关系、地区国家经济集团竞争趋向,从而阐明企业适应国内、国际市场的规律性。在“企业战略体系”篇,首先阐述企业的总战略——企业在国内的发展战略、企业向国外发展战略、企业稳定战略、企业紧缩战略,然后阐述大公司各级组织的职能战略,最后阐述企业的重要因素战略——企业的市场占有率、人才、技术、商品质量、低成本、资本、名牌等战略,从而构成了企业战略体系。在“企业战略体制”篇,首先论述企业体制的含义、因素结构,然后阐述企业体制变革的原因,最后论述企业体制对战略实现的作用。

本书实用性同理论性相统一。并在下列方面有特色:① 企业实力理论;② 企业适应市场的规律性;③ 国际竞争的三个层次;④ 企业战略体系;⑤ 企业体制理论;⑥ 企业体制对战略实现的作用。



第一篇 企业战略的根据

第一章 公司实力分析	1
第一节 公司的绝对实力和相对实力	1
第二节 公司实力同国家经济实力的关系 ...	19
第三节 经济实力在商品上的表现——价值 增殖决定竞争的规律	24
第二章 行业两个市场竞争关系	32
第一节 分析行业市场供求关系变动趋势 ...	32
第二节 行业竞争关系	46
第三节 公司的竞争关系	53
第四节 公司适应市场的规律	63
第三章 国际经济竞争的变动趋向	74
第一节 世界各国经济竞争总格局变动 趋向	74
第二节 分析跨国公司竞争关系	79
第三节 地区国家经济集团竞争的趋向 ...	100

第二篇 企业战略体系

第四章 企业的总战略	123
第一节 企业总战略的构成要素	123
第二节 企业在国内四种发展战略	128

第三节	企业向国外发展战略	136
第四节	企业的稳定战略	143
第五节	企业的紧缩战略	146
第五章	大公司各级组织职能战略	150
第一节	公司各级组织结构的模式	150
第二节	公司各级组织的职能战略差别和共同点	151
第六章	企业重要因素战略	157
第一节	企业的市场占有率战略	157
第二节	企业的人才战略	164
第三节	企业的技术战略	171
第四节	企业产品质量战略	176
第五节	企业的低成本战略	180
第六节	企业资本筹措和投放战略	184
第七节	企业商品名牌战略	189

第三篇 企业战略体制

第七章	企业体制的概念	201
第一节	企业的责权利互相制衡的经济关系	201
第二节	企业的组织结构	208
第三节	企业的制度结构	216
第八章	企业体制变革的原因	223
第一节	马克思关于企业体制变革原因的理论	223
第二节	西方学者对企业体制变革原因的解说	231
第三节	企业体制变革原因的综合分析	234
第九章	企业体制在战略实行中的作用	245
第一节	企业体制变革的方向	245
第二节	企业体制对战略的作用	252

第一章 公司实力分析

当今十分激烈的竞争，表现为经济实力的较量。公司的经济实力是国家经济实力的基础，它是公司制定战略的基本根据之一。因此，公司战略的制定，应该首先从分析公司实力开始。

第一节 公司的绝对实力和相对实力

公司为什么要制定战略，其主要原因之一就是存在着竞争者。公司战略的必要性首先来自同竞争者的利益矛盾。因此，公司战略的基本目的就是创造公司同竞争者相比较的优势实力。公司实力同竞争者实力的比较，应该从绝对实力和相对实力两个方面进行。

一、公司实力的含义和因素

(一) **公司实力的含义** 公司实力是生产力和流通力的总和。公司的生产力是指生产商品的能力。公司的流通力是指实现商品流通的能力。

(二) **公司实力因素结构** 公司实力形成的要素，人们通常认

为只是物质技术因素——劳动者、劳动资料和劳动对象。但在实际上，假如没有社会形式方面的因素（主要是公司体制），只具备单纯物质技术因素的时候，它们还只是在可能性上的潜在生产力和流通力的要素。只有在具备公司体制因素，并且同物质技术因素的社会化集中要求相适应时，才能把物质技术要素组合为现实的生产力和流通力。

1. 公司的人才是最重要的实力因素。劳动者是劳动力的载体，公司的劳动者是生产力和流通力的主导因素。公司的物力因素、技术因素等，总是必须通过劳动者才能转化为现实的生产力和流通力。其中，人才在当代公司实力形成中的作用越来越突出。人才的创造性劳动在先进技术转变为现实生产力和流通过程中起着关键的主导作用。在公司人才数量合理的界限内，只有各类人才配备合理，保持最佳的比例，各种专门人才同各自的业务相适应，也就是保持公司人才结构的合理化，才能产生有效的人才实力。

2. 公司物力是基础性实力因素。公司的物力是公司的生产资料的简称，它存在于劳动资料和劳动对象之中。劳动资料包括劳动工具和劳动条件。一定历史时代的劳动工具是生产力水平和流通力水平的指示器。手工劳动工具、手工操作机器、自动化机器表明生产力水平的差别。工业公司的厂房，农业单位所属的水利设施、商业公司的营业大楼等属于物力因素中的劳动条件。工业公司的劳动对象，从它的来源方面区分，有两类：一类是自然物质，如原始森林的树木、煤炭、铁矿石、石油等；二类是经过劳动加工的生产物再作为劳动对象，如钢材、棉纱等，这种劳动对象称为原料和材料。原料和材料在产品形成中的作用存在差别：原料本身经过加工以后转化为产品体的物质组成部分，构成产品的主要物质实体，而材料经过加工以后它的物质本身并不形成产品体的物质构成部分。人工合成创造的新原料同样也表明生产力的发展水平。

3. 公司的科学技术教育是最关键的实力因素。科学是对客观事物及其规律性认识的理论体系。它包括自然科学和社会科学,以及自然科学和社会科学相交叉的边缘科学。科学(包括基础科学和应用科学)是知识形态的生产力和流通力因素。技术是关于生产和流通的操作工艺和技能。科学和技术两者不仅有区别,而且互相联系和互相作用。第一次技术革命(18世纪40年代至19世纪40年代,以蒸汽机的发明和利用为主要内容)推动了近代科学的发展。近代科学的发展又促进了第二次技术革命(19世纪后期至20世纪初叶,以电力的发明和利用作为主要内容),也就是说,第二次技术革命是在科学理论的指导下进行的。生产和流通的技术的直接理论根据是应用科学,而应用科学又以基础科学为理论根据。应用科学是基础科学和技术联系的中介。可见,科学和技术是互相联系的有机体系。如前所述,科学技术的存在形态是知识,它们只有“物化”和“人化”才能转化为现实的生产力和流通力。科学技术的物化是指知识形态的科学技术同劳动资料和劳动对象的融合,从而具有表现自己的实物形态。现代科学技术极大地促进了劳动工具的巨大变革,最突出的表现就是电子计算机的发明和利用,从而大大提高了生产力和流通力的水平。科学技术的“物化”也表现创造新的原材料方面,从而使生产力的水平空前地提高了。科学技术的“人化”,即劳动者化。劳动者掌握一定科学技术的主要途径是教育和培训。教育和培训是科学技术劳动者化的中间环节。教育的主要任务是使劳动者掌握科学理论。培训的主要任务是使劳动者掌握一定的技术。公司的各种类型的劳动者,尤其是各种人才,必须掌握同他们的业务相适应的科学技术,更具体的实现科学技术的“人化”。历史和现实都有力证明,先进的科学技术在生产和流通中的有效应用,可以极大地提高生产效率和流通效率。在20世纪初,在经济发达的国家,在生产力和流通力的提高中,有5%—20%是由技术进步所决定的。到20世纪末,由技术进步所决定的生产力和流通力提高所占的比例已

达到 60%—80%。先进的科学技术是公司实力中的关键性因素。由先进的科学技术转变为现实的生产力和流通力，即转化为公司的实力，必须通过掌握科学理论和教育，实现科学技术的“人化”，通过人才的创造性劳动，实现科学技术的“物化”，才能转变成现实的生产力和流通力。

我们对公司的生产力和流通力的分析，不仅应从质量上，即生产力水平和流通力水平方面分析，而且还应从数量上进行分析。当代的工业公司和商业公司，尤其是大型的工业公司和商业公司的生产力要素和流通力要素在数量上有很大的增长。主要表现物力因素的大量增长，其中由科学技术“物化”的劳动工具和原材料的增加为突出；各种科学技术管理人员的增加十分明显。在生产力和流通力的发展水平一定的条件下，公司的人力和物力的数量的多少，是构成公司实力强弱的基本因素。

4. 公司的货币资本。公司的必要货币资本数量是转化为生产力和流通力的重要保证。公司对货币资本的需要是由商品生产和商品流通所引起的。商品生产以商品流通为前提，而商品流通又以货币流通为前提。货币资本是公司资本运动过程的最初形式。每一个新建立的公司都要求以货币资本作为其资本运动的第一推动力，并且作为资本持续运动过程的推动力。特别是流动资本每经过一定时间就需要有货币资本作为动力不断反复地出现。全部预付的资本价值转化为物力和人力，都必须每经过一定时间反复地用货币去购买。这是公司资本运动的规律性所决定的。公司货币资本的必要量，在商品经济发展的一定历史时期有一个最低的数量界限。这个货币资本的最低数量界限，首先是由一定历史时期生产力的发展水平所决定的。在手工业生产时代的企业所必需的货币资本最低数量，同当今机器自动化生产时代的公司所需要的货币资本最低数量相比，无疑是存在着巨大差额的。这主要是由于科学技术的巨大进步所推动的生产力水平的极大提高，生产力要素（人力和物力）的社会化集中的客观要求所引起的。资本主

义商品经济的历史表明，在 19 世纪中叶至 20 世纪初出现的第二次工业革命引起了第一次资本集中的高峰，这次资本集中是在同一行业内部进行的，大企业通过吞并小企业，实现人力和物力在企业的集中，增加其资本总数量，增加生产力的总规模，从而形成少数大型垄断性企业。在 20 世纪 20 年代发生的以生产系统化、规模化和标准化为内容的工业革命带动了资本集中的第二次高峰。这次资本集中是在生产同流通互相联系的有关行业进行的。大企业通过合并供应原料的生产企业和商品流通企业，从而控制原材料的加工和供应、产品生产，一直到商品储运和销售的整个过程。这样的大企业有生产力和流通力的完整系统。在 20 世纪 50 年代中期至 70 年代初期发生的新技术革命推动了第三次资本集中的高峰。这次资本集中不是局限在生产和流通互相联系的有关行业的范围，而是表现在大企业所吞并的是同自己原来业务没有多大联系的若干企业，从而形成多种经营的跨国公司。例如，美国埃克森石油公司的经营范围，从石油的采掘、炼制和销售，到生产煤炭，核电站设备，化肥，以至于建筑旅馆和进行土地投资等。其次，资本集中也是由规模经济的优势所决定的。现今，企业规模经济是资本追求的主要目标。工业企业规模经济的主要优势表现在，它能应用现代化的技术设备，在企业内部实行专业化分工与协作，节约原材料，从而进行大批量的生产，并降低成本，增加利润。大商业公司具有大规模的流通力，实行商品集中买卖，可以节约商品流通时间和流通费用，实现大规模的商品流通。企业的规模经济是有其客观界限的。当企业的规模超过客观限度时，反而会出现规模不经济的后果。在一个行业里，企业规模经济的界限是由市场需求量和企业数目所决定的。在有的行业，如农业、饮食业、零售业，规模经济的优势是不明显的，资本的集中化比较困难，大企业很少，中小企业占绝大多数。在有的行业，如钢铁业、汽车业等，规模经济的优势很突出。企业的最佳的经济效率是企业扩大规模的界限。总之，企业资本的必要数量，即资本集

中的程度直接决定于经济效率，最终决定于生产力发展水平和技术进步的类型（如资本集约型技术可以导致集中，节约资本型技术往往会降低集中程度）以及市场容量的大小。企业必要的货币资本数量是转化为人力、物力、技术力的最初资本形态。

5. 公司实力的最终表现是商品资本。商品资本具有两个内容。在使用价值方面，它是人力和物力相结合所形成的生产力发生作用的产物。在价值量方面，它是资本价值（人力成本价值加上物力成本价值）同剩余价值之和。在这里，仅从使用价值方面分析，商品资本具有质量和数量的界限。

关于商品的质量的含义，有狭义和广义两种理解。狭义的商品质量是指商品的内在质量，即商品的性能耐用可靠。广义的商品质量含义包括三个要点：① 商品的内在质量，它指商品的有用性，使物成为使用价值。商品的使用价值决定于商品体的自然属性，它若离开商品体就不存在了。使用价值只是在消费中得到实现。商品的使用价值满足人们的某种需要。商品的这种性能质量是第一位的质量，是满足消费者需求的中心内容。例如电冰箱的主要功能是制冷（储存食品），它的内在质量主要表现在制冷效果。② 商品的外在质量，它指商品的外观质量，其中包括商品形态、颜色、式样、商标、包装等。商品的外观质量是居第二位的质量。③ 商品销售服务质量，指同商品销售相联系的各种服务的质量，例如电冰箱销售过程中的送货、维修等，这是居第三位的质量。商品的三个层次的质量之间是互相联系的。商品的内在质量——使用价值是商品整体质量的核心内容，是外观质量和销售服务质量的前提和基础。假如商品的使用价值是不符合消费者需要的，例如伪劣商品，即使有美的外观，那也只不过是一种伪装。当然，商品在具有优质使用价值的前提下，商品具有最佳的外观质量这也是商品整体优质所不可缺少的组成部分。例如商品没有合格的外观，即使商品的内在质量是最佳的，这种商品也很难满足消费者的全面需求，因此，这种商品也不能称为优质商品。可见，商品

的内在质量和外观质量是互相联系和有机统一的，真正的优质商品是两者的最佳结合。商品销售过程中的服务，如维修等，是商品使用价值最终实现的保证，是商品质量的延伸。我们所说的商品质量是指商品的内在质量、外观质量和销售服务质量的最佳组合。广义的商品质量是在生产和流通过程中形成的。公司人力的质量和物力的质量，两者结合所产生的生产力的质量和流通力的质量是决定产品质量的基本因素。应该肯定，生产力的各种因素和流通力的各种因素，以及各种具体劳动，从不同的方面和环节对商品质量起着不同的作用，例如机器、原材料的质量和对它们的采购活动，为生产加工过程提供质量合格的劳动工具和劳动对象，从而对保证产品质量具有重要作用；技术开发活动对于产品设计质量，从而对产品质量起着重要作用；具体的生产加工的精细程度会直接影响产品的结构形态；产品检验活动是保证质量合格产品供给市场的“关口”；商品的储存、运输等活动是保证商品最终供给用户的重要环节。这表明，公司的各种物质技术因素和各种具体劳动从不同方面决定着产品的质量，但是从总体上看，在实际上任何一个生产力因素和流通力因素都不能离开其他因素而孤立的决定商品的整体质量，只有各种物质技术因素按照质量规定和合理数量比例实行最佳的结合，综合起来形成有效的生产力和流通力，才能创造出整体质量合格的产品。在这里，产品的质量度是很重要的。产品质量合理的度，是以满足消费者的正常需求为界限的。消费者的正常需求决定于很多因素：① 消费者的物质文化生活的需要；② 消费者的货币支付能力等。只要产品的质量达到合理的限度，它就能满足用户的需要，达到物尽其用的目的。同时，产品的数量也有一个合理的界限。在一个行业里，生产和供给的产品数量，一方面决定于消费者需求的数量，另一方面决定于这个行业生产条件，总之决定于生产和消费的关系。保持一个行业商品供求大体平衡的商品数量是有客观性的，这是制约一个行业里任何企业向市场供给商品数量的总界限。在这个总

的数量界限内，也就是说，在具备市场需求的前提下，工业公司的产品数量，或者是商业公司的商品流通量，是由最佳规模经济所决定的，其具体表现是公司一定时期，如一年的商品销售数量。公司的商品销售量是其规模的表现。

（三）公司的资本形态 公司的资本形态有：货币资本、人力资本、物力资本、商品资本。这是公司资本同时并存的四种形态。我们为什么把它们称作资本呢？这是由特定的社会经济条件所决定的。在商品经济条件下，生产力和流通力的基本要素，即人力和物力都要成为商品，都有各自的价值形态，它们都是从市场上用货币购买的，然后才成为生产力要素和流通力要素的。劳动力并非天然就是资本，它只有在市场经济条件下，处在生产过程和流通过程之内，公司对它拥有使用权和创造出剩余价值时，它才成为公司资本的存在形态之一。并且只有在生产过程和流通过程之中，它才是公司资本的存在形态，把它称作人力资本。物力因素（劳动工具和劳动对象）只有劳动力作为人力资本形态存在并能够同物力因素相结合，从而创造剩余价值时，它才成为生产过程和流通过程的物力资本。人力资本和物力资本是由货币转化而来的，一定的货币额转化为人力资本和物力资本之后，形成生产力去创造剩余价值，形成流通力去实现剩余价值，这种货币既能行使货币的流通手段的职能，又能在转化为人力资本和物力资本之后带来一个价值增殖额，从而使它成为货币资本。公司的商品在其中包含着剩余价值时，才称作商品资本。可见，资本的含义是能够带来剩余价值的价值。资本是由一定的货币、人力、物力、商品所体现的社会经济关系。也就是说，当货币、人力、物力、商品带有特定的社会经济关系时，我们才把它们称作货币资本、人力资本、物力资本、商品资本。社会主义商品经济条件下资本和资本主义商品经济条件下资本在社会性质上的差别主要是资本的所有者不同。公司资本的数量是在一定时点上货币资本、人力资本、物力资本、商品资本的总和。这是公司的资本总量。

公司资本价值循环体系。公司的各种职能资本，其中包括货币资本、人力资本和物力资本、商品资本同时并列处在同它们的各自职能相联系的各个不同的阶段上。每一种资本都依次经过连续进行的各个循环阶段，从一阶段转变到另一个阶段，从一种职能资本形态转变为另一种资本职能。这就是公司资本循环的体系。工业公司资本的循环包括两个流通阶段和一个生产阶段，是生产

过程和流通过程的统一。其资本循环的公式为： $G \begin{array}{c} \nearrow A \\ -W \\ \searrow P_m \end{array} \dots P$

$\dots W' \dots G'$ 。第一阶段 $G \begin{array}{c} \nearrow A \\ -W \\ \searrow P_m \end{array}$ 是流通阶段，货币转化为彼此

适应的人力和物力，两者在价值量上存在着一定的关系，即用于购买劳动力的货币数量同用于购买生产资料（物力）的货币数量比例关系。货币资本转化为人力资本和物力资本的阶段完成之后，公司就可以实际地支配人力和物力去生产一种产品，同时由于公司拥有支配一种更大的劳动力的使用权，从而使人力和物力具有创造价值和剩余价值的能力。公司资本循环的第二阶段即资本的生产阶段。在这个阶段人力和物力通过特定的社会形式结合为现实的生产力，从而生产出具有更大价值的产品数量。公司资本循环的第三阶段（ $W' \rightarrow G'$ ）是商品资本转化为货币资本。商品资本 W' 的价值包括资本价值和剩余价值。因此，在这个阶段，出售商品的数量标志着公司的实力，具有决定性意义。公司资本循环表明它有动态性特点，公司资本从一个阶段转到另一个阶段，连续运行。同时，在资本循环各阶段中执行特定职能的资本，在一定的时间内固定在特定的职能形态上，它们依次是货币资本、生产资本（人力资本和物力资本）、商品资本。每一种职能资本只有在完成它的职能以后转化为另一种职能形式而进入新阶段。在资本循环系列中，货币、生产力要素（人力和物力）、商品只是处在