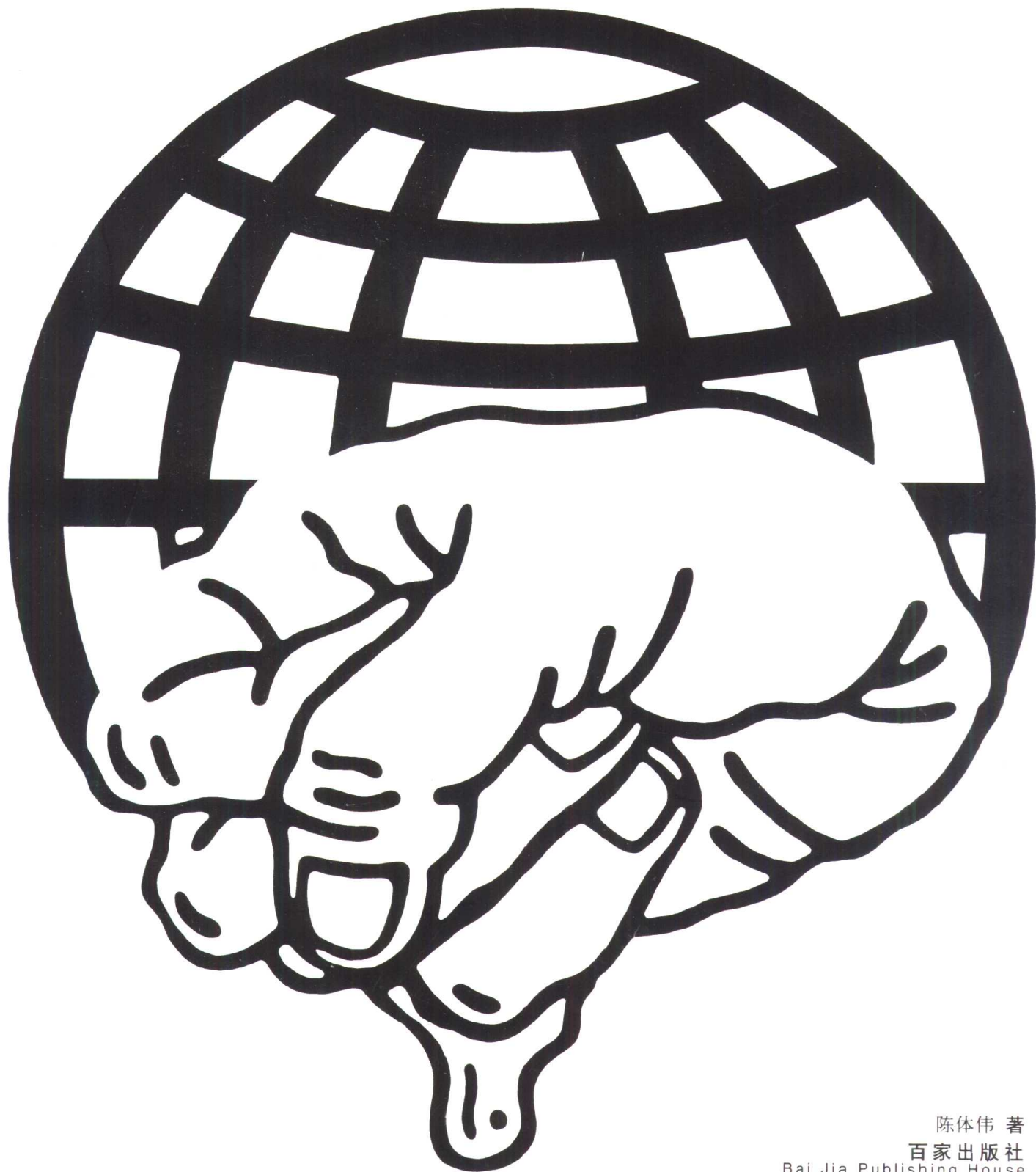




SRCS—社会资源

新经济时代的企业战略

控制力



陈体伟 著

百家出版社

Bai Jia Publishing House



龙马新财经书系

主编 陈志云 马舒建



SRCS—社会资源控制力

新 经 济 时 代 的 企 业 战 略

陈体伟 著

作者简介

陈体伟

国务院发展研究中心上海发展所特聘研究员、中国建设银行上海市分行顾问、中国市场学会咨询委员会秘书长兼专家组组长。

1959年出生，中共党员。1982年毕业于哈尔滨船舶工程学院导弹工程系自动控制专业，长期从事军事工业的技术研究与战略研究。1992年后在香港某投资银行工作，从事对中国投资的分析论证。近年来主要负责与参与的项目：青岛海尔集团企业发展战略咨询、德力西集团企业发展战略（全国低压电器龙头企业）、金轮集团企业发展战略（中国帘子布龙头企业）、中国三毛集团企业发展战略（中国纺织龙头企业）、北京曲美家具发展战略与资本运营、天津一品科技（背背佳）、人本集团（中国轴承行业排头兵）、中国扶贫基金会、湖北八峰集团（中国氨基酸龙头企业）、青岛即发集团（中国针织龙头企业）、中国富达集团、峨眉山温泉度假区开发公司、大庆大丰科技公司、保定保百集团、保定新华物资集团和淀山湖镇（中国21世纪示范镇）等企业与发展战略与资本运营等项目。同时，担任全国10多家企业的常年经济顾问。

曾应邀赴北京大学等多所全国知名院校演讲，并在“第一届国际机械工程学术会议—中外企业家论坛”、“中国企业家第三、五、六届务虚会”上进行主题演讲，对TCL、中国北方集团、中国招商局集团、中国民生银行等进行高级管理人员培训。

主要文章与著作有《新经济时代的企业战略》、《企业兼并收购的利润实现与运作技巧》、《弱势企业的资产运作方法》、《准股权证——国有企业改革的重要方法》、《商业银行：风险与对策》、《休闲产业的资产运作方法》、《中小企业的危机与对策》等，并先后在《瞭望》、《人民日报内参》、《中华工商时报》等刊登。

百 家 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

SRCS—社会资源控制力：新经济时代的企业战略 /
陈体伟著. —上海：百家出版社，2001.8
(龙马新财经书系 / 陈志云主编)
ISBN 7-80656-422-5

I .S... II .陈... III .企业管理—研究
IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 055035 号

责任编辑 马舒建(msj@chinese.com)
装帧设计 梁业礼

**SRCS—社会资源控制力
—新经济时代的企业战略**

陈体伟 著

百家出版社出版发行

上海天钥桥路 180 弄 2 号

(邮政编码:200030)

新华书店上海发行所经销 江苏句容市排印厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 9.75 字数 153 000

2001 年 8 月第 1 版 2001 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-80656-422-5/F·137

定价:16.80 元



前言

这是一个令人亢奋而又沮丧的时代，这是一个新的机遇层出不穷而又稍纵即逝的时代，这是一个置于其中而又不知所措、充满质疑的时代。

这是一个生产力发生革命的时代，这是一个生产力的发展急速地改变着生产关系乃至社会意识形态的时代，这是一个新经济开始的时代。

新经济，是在全球经济一体化和信息革命的带动下，以信息、生命科学、新材料、新能源、空间、海洋、环境和管理等八大高新技术为龙头的经济，是在知识经济的拉动下，以信息技术的变革为背景的一次生产力革命，是由工业革命的技术发明对社会进步的推动，提升为信息革命中技术发明与应用的综合效能对社会进步的拉动。这种生产力的革命，又通过其特有的技术工具及手段，剧烈地改变着企业的生存环境与成长途径，并进而影响着经济社会的生产关系。尽管人们对新经济的定义、内涵、外延、时间宽度及模型有着不同的理解与诠释，但任何一种经济组织与经济形态，都将自动地置于新经济的背景下，自觉或不自觉的修正自己的发展战略，并试图迅速适应与把握新经济的发展规律。在新经济的变革中，拓展生存空间，重新获得竞争优势和企业势能。

在新经济时代，企业与客户、企业与企业建立交互式合作关系的成本大为降低。**有形资产在企业总体竞争力中的加权系数下降，而新型服务模式的研发、企业的市场洞察力、对市场的拓展能力，将日趋重要。**企业的效益将不再取决于资产规模，而取决于创新速度。同时，信息发布的成本极为低廉，获取竞争对手及客户的技术、商业模式、竞争策略等的经济情报也不再困难。企业建立区域性乃至全球性的贸易体系不再困难，既不需要数年时间，也不需要巨额投入。最为重要的是，企业的生存、发展或灭亡，将时刻与正确的战略决策与创新速度联系在一起。

新经济是泡沫吗？

新经济革命是一场生产力革命。

企业的效益将不再取决于资产规模，而取决于创新速度。



到底是继续养马,还是把养马赚来的钱花在建造厂房、培训工人、购买设备、研究技术上?

网络公司在烧钱吗? 虚拟公司会完蛋吗?

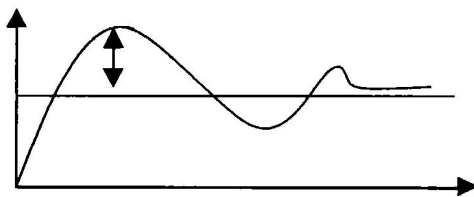
当第一列蒸汽机车驶上轨道的时候,它远远没有马车跑得快。当时整个世界的铁轨,恐怕还没有一公里长。**到底是继续养马,还是把养马赚来的钱花在建造厂房、培训工人、购买设备、研究技术上?**或许通过努力,蒸汽机车可以和马跑得一样快,但没有铁路,这个吞食着乌金、冒着黑烟的庞然大物又能干什么呢?即使有人愿意去造铁轨,但火车真能开上阿尔卑斯山吗?这就是农场主当时面临的战略抉择。



如果一家商业零售企业,要从成立之日起,在短短的6年中,实现销售额从零到1998年6.1亿美金、1999年14亿美金、2000年30亿美金的目标,要实现向150个国家的2500万客户销售商品。需要建造多大面积的商场?需要多大的固定资产投入,需要多大的营销费用?这样的企业要多少年才能收回成本,才能有股东回报。反言之。即使有这样的投入,建造周期要多久?即使有这样的投入,就能够形成这样的销售业绩和客户目标群吗?亚马逊公司回答了这个问题。



要使一个系统稳定而又快速地达到预定的目标,最好的控制规律是使这个系统按照这样的方式运行:这个超调是系统为了快速稳定的运行所必须付出的代价。一个好的系统,不是没有超调,而是超调在一个适当的范围内,并能够迅速回归到应有的状态。这就是控制系统的基本理论。**网络究竟是不是泡沫,要看它是收敛还是发散。要看网络对于社会发展和社会价值的贡献率,与它对于社会资源的损耗的比率,要研究它的回归曲线。**



无论是海南的房地产,还是长春的君子兰,都必须满足商品的基本供求关系属性。但是,新经济是一种新兴的生产力,是一场引发生产关系乃至社会意识形态变革的革命。**如果说,我们把蒸汽机仅看做是一种新的交通工具的诞生,把计算机仅看成是对算盘的革新,那么,我们面临的必然是大清王朝的结局。**当我们再追忆第一家生产火车的企业、第一家生产钢铁的企业、第一家生产……我们对于虚拟企业是否完蛋的预测,就不会再有那样的好心情了。

因此,深刻把握新经济的时代特征与内在规律,将是所有的企业在新世纪伊始共同面临的课题。重新构架与修正企业的战略,将会使所有的企业重新站在同一起跑线上,并在未来的商场角逐中,对整个社会资源与社会财富进行新的分配。

在新经济时代,企业的核心竞争力的内涵发生了重大的变化。当人们在列举着与企业相关的所有因素的同时,也面临着对于企业发展的困惑和对于自身优势的茫然。**单一的技术,市场的悟性,企业的管理,都是企业不可或缺的竞争要素,但又不是唯一的要素。**能够使企业长盛不衰的,是企业正确的战略决策,和在这个决策指引下的对于社会资源的控制能力。

所谓正确的战略决策,是企业根据社会环境的变化和变化趋势,根据企业自身的特点和能力,所制定的发展方向和发展思路,是企业在激烈的市场竞争中,能够生存与可持续发展的根本理由,是企业能够为客户、为员工、为股东提供和创造价值的基础,是企业在激烈的市场竞争环境下,执着

能够使企业长盛不衰的,是企业正确的战略决策,和在这个决策指引下的对于社会资源的控制能力。



奋进的一种信仰，也是社会对于企业能够永续经营，不断为社会创造价值的一种信心。

一个优秀的企业，是一个有着坚定的信念的企业，是一个不随波逐流的企业，也是一个不断根据变化而创造并发展自身优势的企业。在新经济时代，企业战略的逻辑性、持续性、严肃性，与企业不断创新、突破旧的经验以及规律的束缚、不断修正发展的路径与轨迹，形成了尖锐的矛盾与统一。

战术牵引战略？

计划不及变化？

企业的战略，具有不断根据客观环境和企业状况进行修正的特点，具有战略与战术互动的要求。企业战略是对企业的社会功能与作用的定位，是对于企业发展的目标的确立。而企业战术，则是对企业战略节奏和战略步伐的动态调整，是对企业在不同阶段发展思路的修正与补充。**没有战略的战术，是盲目的行动；没有战术的战略，是空泛的教义。**

在一个飞速变化的时代，企业的计划周期越来越短，企业的计划受变化牵引的现象越来越明显。一个好的企业计划，是对未来变化方向和变化规律的准确预测与把握。变化的时代，更需要周密的计划。**一个盲从于变化的企业，是一个没有企业定位，没有市场方向感的企业。**这样的企业，是没有市场生存空间的。

60多年前，当国人正在为中国是速胜还是速亡而争论不休时。毛泽东根据国际形势发展的背景，根据日本的基本国情和中国的实际状况，提出了引导中国全面致胜的“持久战”战略，并依据这样的战略理论，制定了全国两千多个县，每个县每天消灭一个鬼子兵的实施计划。而与此计划相配合的，是各种适时的集团作战战术。正是由于这个正确的战略和与之相配合的战术，使中国取得了抗日战争的伟大胜利。并由此奠定了中国共产党在中国全面胜利的基础。

因此，在一个剧烈变化的年代，在新经济推动着社会以前所未有的速度飞速发展的时刻。企业必须非常注重企业战略的制定，非常注重企业的发展方向、企业的市场定位和企业的发展路径。

一天消灭一个
鬼子兵，战略？战术？



当前,企业生存在一个复杂的社会系统中,企业的发展,已不再由单一的优势所决定。尽管新经济革命为每一个企业提供了平等的机遇,但依赖于一种特长而迅速崛起后,企业所面临的,仍然是来自于各个方面的挑战。**单一的优势,已不再构成企业的核心竞争能力。企业能够发展和强大的根本能力,是对于社会资源的控制力。**企业的发展目标和企业特征,具有和以往完全不同的特点。

	传统经济下的企业特征	新经济时代的企业特征
企业环境	全球经济一体化	全球信息一体化
企业市场	产品终端市场	资本市场和产品终端市场
企业产品	终端消费品	终端消费品和企业本身
企业管理	ERP、MRP2、CRM	SRCS(社会资源控制系统)
企业人力	人力资源	人力资本
企业服务	围绕产品展开和延伸	围绕企业展开和延伸
企业品牌	品牌知名度、美誉度	企业品牌资产
企业评价	资产规模与销售额	市值
企业结构	哑铃型	雁型

由于企业在新经济时代的诸多发展要素发生了重大的变化,使企业战略和战略管理的指导思想也随之发生了重大的变化。**企业的发展战略由追求资产规模效应,到追求市值的规模效应;**由对企业人力资源的控制,到产业资本与人力资本对于企业发展的共同贡献;由制造业的 ERP、CRM,向对于社会资源控制系统提升 (SRCM - SOCIAL RESOURCE CONTRAL SYSTEM);由追求产品的知名度和美誉度,转化为提升企业的品牌资产;由围绕产品展开的服务,提升为围绕企业展开的服务。而所有的这一切,都是以企业对于社会资源的控制能力为出发点和归结点的。

在新经济时代,企业的核心能力,是企业对于社会资源的控制能力。企业的核心战略,是企业控制社会资源的战略。企业的发展,就是企业在各个平台上,不断控制与整合社会资源的延展。无论是市场竞争、技术进步、人力资本、环境的变化,最终都可以归结为社会资源系统的一个有机的组成



所谓的“未来的竞争”是综合实力的竞争，其实质，就是对于社会资源综合控制能力的竞争。



本书对于读者的贡献，在于以一个咨询从业人士的视角，按咨询业的思维方式和工作方法，对企业在新经济时代的企业战略，提出了新的概念与方法。这种概念和方法在于：

- ★ 全球经济一体化的核心，是全球信息的一体化。而全球信息一体化，将导致社会意识形态的趋同。
- ★ 民族工业的概念已经模糊，中国企业要寻求与跨国公司的互动。
- ★ 企业面临两个市场（产品市场与资本市场）的竞争。企业在销售产品的同时，也在营销企业自身。
- ★ 概念成为企业的重要商品。
- ★ 市值成为企业评价的第一标准。资本市场的客户需求，成为企业最为重要的革新动力。
- ★ 品牌，不再仅是产品和企业的光环，而是成为企业的资产，并纳入企业的资产体系。



- ★ 人,是企业的财富。企业,也应当是人的财富。
- ★ 人力,不再仅是企业的资源,而是成为了企业的资本,与产业资本处于完全并列的地位,并具有产业资本的属性与功能。
- ★ 企业由哑铃型结构转变为雁型结构,由技术与市场并重,转变为以高新技术的研发为核心的组织。
- ★ 服务,不仅是产品销售的一个保证,而是对于企业发展的维护,并成为企业商品的一个重要部分。
- ★ 制定企业战略的十项原则。
- ★ 由于企业同时面临两个市场、两种产品、两类客户。企业的 ERP、CRM,将扩展为 SRCM—社会资源控制系统。

本书站在发展中的中国的立场上,以新经济革命为背景,以控制系统的理论为基本方法,以中国的企业为对象,通过对于中国企业所面临的发展背景的分析,归纳出中国企业在新经济时代的新的特征,并推论和论述了中国企业在新经济时代的企业战略。

尽管新经济革命是一场正在开始并将不断持续的革命,尽管新经济时代本身是一个急速变化的过程,尽管我们对于企业发展的背景分析,具有强烈的时间特性,尽管中国与世界发达国家还有着巨大的差距,但是,中国的市场化进程,有着与世界发达国家同样的规律与方向。在我们可以共同回顾的过去和可以共同预见的未来,我们可以共同分享的是:

SRCS—社会资源控制系统。



目 录

在过去的两年中,美国朗讯、摩托罗拉和施乐等3家跨国公司在战略上出现一系列的失误:朗讯公司错过了投资光纤技术的机遇,摩托罗拉把战略重点放在高档手机的研发和生产,脱离了顾客的需求,从而在手机市场份额激烈竞争中败给了芬兰的诺基亚公司,施乐公司则把高速发展的喷墨打印机拱手交给了惠普公司。

——题 记

前 言 1

第一章 新经济时代企业的发展背景

第1节 全球经济一体化 3

全球经济一体化,是发达国家通过经济及叠加在经济上的管理思想、企业文化和意识形态,调整与规划世界经济秩序与社会秩序。

企业已经无法完全按照自己的时间表,来设计企业的发展步伐。

第2节 全球信息一体化 10

发达国家正在拉大国家间的差距,使整个世界经济划分为信息社会和工业社会两大阵营。

企业的资本属性已经发生变化,货币与资产已经难以构成企业成长的全部基础。核心问题究竟在于工业资本控制信息,还是人力资本控制信息?谁拥有信息控制力,谁就取得企业的支配权。

第3节 企业战略重组浪潮再次兴起 17

诺贝尔经济学奖获得者乔治·斯蒂格勒曾精辟地指出:



目 录

“没有一个美国大公司不是通过某种程度、某种方式的兼并而成长起来的，几乎没有一家大公司主要是靠内部扩张成长起来的。”

在新经济时代，对资源的占有，先于对利润的享有。

第 4 节 金融资本成为强势资本 22

“行业金字塔”的底层，是资源性企业，中层是制造业，上层是服务业，顶端是金融业。

银行对企业是绝对的见死不救，热衷于锦上添花，只是偶尔雪中送炭。

第 5 节 东部可持续发展与西部资源开发互动 28

西部要把寻找信息落差的思维方式，转变为寻找物流落差的思维方式，以减少物流落差来作为获取财富的战略，将有助于企业发现商机。

第 6 节 基础产业与高新技术互动 34

在新经济时代，高新技术对于经济发展的作用越来越直接。没有 10 年以上的技术储备，在市场竞争中就难以胜算，“一招鲜”吃遍天下的日子已经一去不复返了。

信息的产业化和产业的信息化，是经济发展的两个重要车轮。

第 7 节 跨国公司与中国优质企业互动 42

合作，是竞争的一种高级形式。

第 8 节 虚拟企业与实体企业互动 48

虚拟企业之所以具有生命力，在于它代表的产业方向是企业发展的最高境界——为每一个客户提供个性化的产品与服务。

选择与竞争，是社会发展的动力；企业间的竞争成败，本质上是消费者对企业选择的结果。



目 录

第二章	新经济时代的企业特征	
第1节	市值成为评价企业品质的第一标准	57
	在企业的价值体系中，资产规模处于基础端；追求企业的资产规模，是市场经济不发达国家的一种普遍现象。	
	市值是产业发展、行业动态的晴雨表。在新经济时代，市值淹没了资产，市值重组了利润，市值改变了商誉。	
第2节	人力资源与人力资本	66
	在农业时代，对于人的价值判断，数量是第一位的，素质是第二位的。	
	在工业时代，企业所倡导的“以人为本”，实质上还是把人当作产业资本的依附，并至今盛行。	
	在新经济时代，企业所倡导的“以人为本”，是把人作为一种资本的价值肯定，并作为一项权益资本形成对企业的投资。	
第3节	生产组织管理的变化	75
	在新经济时代，将有一批优秀的企业由哑铃型企业的组织形式，向雁阵式企业组织形式发展，形成以技术创新为主的雁型组织机构。	
第4节	信息控制成为企业管理的核心	80
	在当今社会，没有信息与信息错误具有同样的危害。	
	福特与全球3万多家配套企业形成了战略伙伴关系系统，但毫无疑问，整个系统由福特公司制定游戏规则，因此，它具有最大的利润，并决定着合作伙伴的存亡与发展，如果福特关闭给一家企业的信息通道，这家企业将面临倒闭的危险。	
	在新经济时代，企业的生存基础是企业的信息化控制和社会的信息化共享。	



目 录

第5节 概念成为资本市场的重要商品 88

在新经济时代，概念发展成为了一种能力，它不但是对于企业资产的一种附加，也不仅是消费者对于企业及其产品的价值确认，它还体现了企业对于社会资源的一种整合能力。

第6节 企业的发展途径呈现多元化 93

企业的发展规律，不再由资产、产品、勤奋、效率等所决定。

先有市值，再有产值，或者先有无形资产，再有实际资产，都会成为新经济时代新的企业发展模式。

第三章 新经济时代的企业战略

第1节 新经济时代企业战略的制定原则 99

万科的原则：不进入有25%以上利润的领域。

无论是工业化社会，还是新经济时代，真正能够实现可持续发展的企业，往往是那些更侧重于获取市场平均利润的企业，是那些笃信市场规则比市场投机更为有效的企业，是那些笃信持续周期比短期暴利更为重要的企业，是那些笃信技术进步比市场技巧更为持久的企业。

第2节 企业的资本市场战略 112

系统和整体的最优，并不代表环节和部分的最优，同理，环节和部分的最优，也不代表系统和整体的最优。因此，企业最为有效的方法之一，是通过资本市场实现对资源的整合。

一个企业，通过资本市场整合社会资源的过程和结果，也是自身被整合的过程和结果。

第3节 新经济时代的企业品牌战略 119

新经济时代，是一个消费者具有完全的主动选择权的时代，但也是消费者惘然和迷失自我的时代。

如果一家企业不提升在社会价值系统中的地位，那么，企



目 录

	业得到的可能只是一个广为人知的“招牌”，而不是品牌。	
第 4 节	管理理念与管理技术的并行战略	125
	微软公司在全球有 30000 多名员工，但是企业总部的财务部门，一共才 7 名职员。	
	这是管理理念与管理技术并行的典型。	
第 5 节	企业的服务战略	131
	企业的服务战略，是一个如何为消费者创造价值的战略，是一个如何与消费者互动的战略。	
	可以这样来认识：产品的价值是由服务主导的。	



第一章

新经济时代

企业的发展背景



当一场影响深远的生产力革命爆发时,旧的经济运行秩序必然发生动荡与改组。企业的运行背景将发生急剧的变化,并在相当一段时期内,难以归于稳态。这种变化将涉及经济运行环境、企业经营理念与价值重构、市场重新划分、产品品质与功能的重新定位、社会资本与资源的再分配等等。

二十一世纪的到来,对企业战略的设计,并不具有任何经济学上的意义。因为经济背景的变化,**并不是以年代和纪元为刻度的。**只有当新经济时代来临时,由于生产力的高速变革,并引发了生产关系和社会形态的革命。这时,在对企业进行战略设计时,就无法将社会经济环境及文化背景设定为一个稳态值,而必须将其作为一个重要的变量因素进行分析。同时,任何一种经济现象的发生,其影响都是深远的,但其影响力强度是有特定的时间域的。企业对经济环境变革的反应灵敏度与反应强度,与企业及其行业的特质有着重要的关系。因此,对企业的生存环境做背景分析,在经济环境发生突变时,是非常必要的。

