

经济学丛书

投资学

——从战略管理到项目优化组合

Investment

—From Strategy Management to the Optimal Combination of Projects

赵国杰 翟欣翔 李响 著



天津大学出版社

TIANJIN UNIVERSITY PRESS

投 资 学

——从战略管理到项目优化组合

Investment

— From Strategy Management
to the Optimal Combination of Projects

赵国杰 翟欣翔 李 响 著

内 容 提 要

单纯的战略研究易于落空,单纯的投资经济分析易于迷失方向。这本《投资学——从战略管理到项目优化组合》力求构建一种投资决策新框架,即战略—项目链模式,以使 MBA 和 EMBA 既能从战略角度驾驭投资,又能优化组合投资项目。

本书阐释了投资学基本原理、基本构架和基本方法。其特点是:①把战略、战略分析纳入投资学体系之中;②突出了技术选择与评价,强调基于可持续发展观的技术评价和技术对环境的影响评价;③重视投资风险分析,突出海外投资的打入模式选择与国家风险评估;④章末的阅读与参考介绍了作者的一些新思考,对读者学习投资学、从事管理实践会有所启迪。

本书是 EMBA、MBA、MPA 学习投资学的基本教材,简明扼要,深入浅出,易学实用,可作为管理科学与工程专业、工商管理专业本科学生学习技术经济学、工程经济学的主要参考书,也可供从事工程经济分析、投资项目评估、咨询、管理的从业者学习并随时查阅。

图书在版编目(CIP)数据

投资学:从战略管理到项目优化组合/赵国杰,翟欣翔,李响著. —天津:天津大学出版社, 2006.1

ISBN 7-5618-2224-3

I. 投... II. ①赵...②翟...③李... III. 投资学 IV. F830.59

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 147249 号

出版发行 天津大学出版社

出 版 人 杨欢

地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内(邮编:300072)

电 话 发行部:022—27403647 邮购部:022—27402742

网 址 www.tjup.com

短信网址 发送“天大”至 916088

印 刷 昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司

经 销 全国各地新华书店

开 本 170mm×240mm

印 张 13.75

字 数 325 千

版 次 2006 年 1 月第 1 版

印 次 2006 年 1 月第 1 次

印 数 1—4 000

定 价 23.00 元

前 言

本书为 EMBA 教学而著。天津大学是中国近现代史上的第一所大学，建校 110 年以来，她不断进取，铸造辉煌，不仅学科门类齐全，其教育层次更是多样。受管理学院之托，我允诺为 EMBA 开设投资学课程。投资学似乎很成熟，但给 EMBA 讲什么、选用哪本教材，我却大费周折，陷入深深的沉思之中。

因为十余年来为 MBA 和 MPA 开管理学、管理经济学、组织行为学、战略管理学课程，我已深深感受到他们对选用外文原版教材和引进版教材的质疑和一丝丝反感。

第一，这些教材往往是大部头的，可学时有限（仅仅 30 ~ 40 学时），还要进行必要的实例讨论、分析，买大厚书不是很浪费吗？何况有些书翻译得令人不忍卒读，甚至令人百思不得其解，一对照原文，才恍然大悟，噢，原来如此！

第二，管理是实践的艺术，中国的管理是不能用美国、欧洲的管理原理来指导的，只能学习而后创造出中国自己的管理学才行。也许，中国的经济学这种说法难以成立，可中国的管理学却必须建构。于是，常有人问我，赵老师，你为什么撰写有特色的适合我们用的教材呢？

深沉的质疑、尖锐的挑战，激荡起创作的冲动，借为 EMBA 开投资学课程之机，我邀请翟欣翔博士、李响博士生与我一道撰写这本新体系的投资学教材，并取名为《投资学——从战略管理到项目优化组合》。

翟欣翔博士从事公共管理多年，李响博士生是优秀的青年企业家。他们丰富的实践经验、人生阅历和独特的管理艺术，使本书的体系与内容在同类书中别具一格，更具有创新性、可读性、启迪性。试用的结果是理想的，故决定出版。

本书可用于 EMBA、MBA 和 MPA 教学，可用于工程硕士、技术经济及管理硕士教学，也可供其他专业教学使用。

感谢翟欣翔、李响，感谢王淑兰、赵墨非，感谢天津大学出版社，祈盼广大读者的批评，以促本书成长。

赵国杰

2005 年校庆日于管理学院西院 311 房间

目 录

第1章 导言	(1)
1.1 引子:从案例看投资学的研究对象	(1)
1.1.1 BOC 东北公司的战略调整问题	(1)
1.1.2 BOC 东北公司的战略调整新模式	(9)
1.2 本书体系设计	(13)
第2章 工程项目投资的战略—项目分析	(15)
2.1 企业发展战略	(15)
2.1.1 我国应重视企业发展战略的研究	(15)
2.1.2 企业发展战略的定义	(16)
2.1.3 企业发展战略的结构	(17)
2.2 企业投资战略	(20)
2.2.1 三元投资决策系统	(21)
2.2.2 企业投资战略的基本类型及其选择	(21)
2.3 投资项目可行性研究	(25)
2.3.1 投资项目周期	(25)
2.3.2 项目可行性研究	(25)
2.3.3 项目可行性研究的内容及其作用	(27)
2.4 项目战略三角与投资者项目评价	(29)
2.4.1 项目战略三角	(29)
2.4.2 投资者项目评价	(30)
2.4.3 投资项目群选择的程序	(31)
2.5 阅读与参考	(32)
2.5.1 制定全球战略	(32)
2.5.2 选择目标国家市场	(35)
2.5.3 选择海外发展最佳打入模式	(42)
第3章 市场调研、技术选择与厂址选择	(45)
3.1 市场调查与预测	(45)
3.1.1 市场调查	(45)
3.1.2 市场预测	(48)
3.2 技术选择	(52)
3.2.1 企业技术发展战略选择	(52)
3.2.2 技术选择的准则与分析评价内容	(55)

3.2.3 技术评价方法	(56)
3.3 投资项目选址	(62)
3.3.1 选择合适的建厂地区	(62)
3.3.2 选择合适的厂址	(63)
3.3.3 项目选址方案的技术经济论证	(64)
3.4 阅读与参考	(68)
3.4.1 技术评价及其方法引论	(68)
3.4.2 构建融入可持续发展观的技术评价指标体系	(71)
3.4.3 技术引进项目后评价方法	(75)
第4章 投资项目经济评价的贴现分析方法	(80)
4.1 项目现金流量、资金时间价值计算与评价指标	(80)
4.1.1 投资项目的现金流量	(80)
4.1.2 资金时间价值及其测度	(81)
4.1.3 资金时间价值的等值变换	(83)
4.1.4 投资项目评价指标	(87)
4.2 评价项目投资回收能力的指标与方法	(88)
4.2.1 静态投资回收期 (P_t)	(88)
4.2.2 动态投资回收期 (P'_t)	(89)
4.3 评价项目盈利大小的指标与方法	(92)
4.3.1 净现值 (NPV)	(92)
4.3.2 净年值 (NAV)	(93)
4.4 评价项目的比率性指标与评价方法	(94)
4.4.1 内部收益率 (IRR)	(94)
4.4.2 净现值率 ($NPVR$)	(98)
4.5 阅读与参考	(98)
4.5.1 各种评价指标与方法的比较	(98)
4.5.2 关于内部收益率的讨论	(99)
4.5.3 关于动态投资回收期的讨论	(102)
4.5.4 深入认识 NPV 和 IRR	(105)
4.5.5 指标的应用	(108)
第5章 投资项目财务评价	(115)
5.1 财务评价	(115)
5.1.1 财务评价的内容和步骤	(115)
5.1.2 财务评价的方法体系	(115)
5.1.3 财务评价涉及的价格体系	(116)
5.2 基础数据的确定、估算与分析	(117)
5.2.1 项目计算期的分析确定	(117)

5.2.2	营销计划与运营负荷的研究确定	(118)
5.2.3	相关税费估算	(118)
5.2.4	基准参数的选取	(118)
5.2.5	销售(营业)收入估算与分析	(119)
5.2.6	运营成本费用估算与分析	(119)
5.2.7	既有项目法人项目在基础数据的确定、估算与分析中应注意的问题	(120)
5.3	财务盈利能力分析	(122)
5.3.1	现金流量分析	(122)
5.3.2	静态分析	(124)
5.3.3	既有项目法人项目盈利能力分析的特点	(124)
5.4	偿债能力分析	(126)
5.4.1	项目和企业偿债能力分析	(126)
5.4.2	资金来源与运用表的编制与分析	(128)
5.4.3	企业资产负债表的编制、指标计算与分析	(129)
5.5	阅读与参考	(132)
5.5.1	银行如何运用评价指标体系进行贷款决策	(132)
5.5.2	实际应用的项目风险等级评定法	(132)
5.5.3	实用方法的问题及风险等级评价指标新体系构建	(133)
第6章	项目的不确定性分析	(139)
6.1	盈亏平衡分析	(139)
6.1.1	盈亏平衡分析的基本模型	(139)
6.1.2	盈亏平衡分析在项目财务评价中的应用	(140)
6.2	敏感性分析	(141)
6.2.1	敏感性分析的步骤和内容	(141)
6.2.2	一次改变一个参数值的敏感性分析法	(142)
6.2.3	敏感性分析小结	(142)
6.3	概率分析	(143)
6.3.1	期望值分析法	(143)
6.3.2	蒙特卡罗模拟法	(144)
6.4	阅读与参考	(149)
6.4.1	海外投资应进行国家风险评估	(149)
6.4.2	国家风险评估程序	(150)
6.4.3	国家风险评估方法	(151)
6.4.4	国家风险评估报告	(153)
第7章	社会评价和环境影响评价	(155)
7.1	社会评价	(155)

7.1.1 社会评价概要	(155)
7.1.2 社会评价的内容	(156)
7.1.3 社会评价的步骤	(159)
7.1.4 社会评价方法	(160)
7.1.5 社会评价指标体系	(163)
7.2 环境影响评价	(164)
7.2.1 环境影响评价概要	(164)
7.2.2 环境影响评价的程序与内容	(164)
7.2.3 建构环境影响评价指标体系	(168)
7.2.4 环境影响评价方法	(169)
7.3 阅读与参考	(172)
7.3.1 用非容忍因素分析法评价技术对环境的影响	(172)
7.3.2 非容忍因素分析法的步骤	(172)
第8章 投资项目方案群的选优	(177)
8.1 投资项目群及方案间关系	(177)
8.2 互斥型方案的选择	(178)
8.2.1 互斥型方案比选的原则	(178)
8.2.2 互斥型方案选择的环比方法	(179)
8.2.3 经济性工程学的解法	(182)
8.2.4 寿命不等的互斥型方案的选择	(184)
8.3 独立型项目的选择	(186)
8.3.1 独立项目互斥化解法	(187)
8.3.2 日本经济性工程学的比率指标排序法	(188)
8.4 层混型项目方案群的选择	(189)
8.4.1 层混型项目方案群的互斥化法	(189)
8.4.2 差量效率指标排序法(千住-伏见-中村方法)	(190)
8.5 阅读与参考	(192)
8.5.1 投资决策权不应分散	(192)
8.5.2 千住-伏见-中村比选法存在的问题及其改进	(193)
8.5.3 利用有效梯度排序法优化贷款项目组合方法研究	(196)
习 题	(201)
参考文献	(210)

第 1 章 导 言

1.1 引子：从案例看投资学的研究对象

1.1.1 BOC 东北公司的战略调整问题

1. 引言

BOC 集团是世界上最大的气体工业公司之一，业务遍及 60 多个国家和地区。1987 年，BOC 集团进入中国气体市场，经过近 10 年的发展，已在中国投资 20 多家公司，其中一些是合资企业，另一些是独资企业，初步形成了与中国珠江三角洲、长江三角洲和环渤海经济增长热点地区相协调的战略布局。BOC 集团在中国各地区的发展颇为强劲，但它还是遇到了有力的挑战，不得不研究其在中国各地区的发展战略是否应该调整的重大问题。

2. 案例

BOC 东北公司小会议室里的空气似乎凝固了。几个月来，人们已感受到公司遇到了自成立以来的最大挑战，公司的生存空间就像这个寒冷的冬天，令人难熬。

今天，董事长主持召开了公司高层会议，议题是 BOC 东北公司的战略应不应该调整。如果应该，又该如何调整？

虽然事先打过招呼，但会上还是出现了冷场。空气真的要凝固了。

BOC 东北公司的常务董事率先打破僵局，他站起来，清了一下嗓子，以沉稳低缓的语调说：“董事长、总经理、各位同仁，我认为在这个重要关头，有必要重申公司的宗旨和目标，有必要回顾公司已取得的成就。当然，也必须正视我们遇到的挑战。”他环视了一下全场，语气变得坚定：“BOC 要领导中国东北地区气体工业的潮流，这是我们奉行的宗旨，也是 BOC 集团无论在世界哪个角落，都要处于领先地位的战略目标的具体体现。

我们要在中国东北最有市场前景的沈阳、抚顺、大连、鞍山、本溪等城市，建立由 BOC 直接领导的，既能向当地客户提供优质产品和服务，又能支持周边地区业务发展的气体生产和营销基地。

我们要与现有合资企业的合作者建立和发展良好的伙伴关系，提高合资企业的核心技能，使其与基地企业形成强大的产销网络，向客户提供优质的产品和服务，不断扩大我们的市场范围和份额。

我们在一个跨文化团队里工作，必须强调目标的一致性和工作的协调性。只有充分发挥团队的力量，我们才能令客户和股东都获得满意的回报。”

他再次环视全场，全场仍然寂静无声，他又清了清嗓子，声音高了起来：“董事长、总经理、各位同仁，正是在保持或成为全球和各地区气体行业领先者的战略目标指引下，BOC 集团的业务遍及全球。”常务董事打开了投影仪，会议室的幕布上清晰地映射出第一幅图，这是一张大家都非常熟悉的 BOC 集团在世界各地的业务领域图。随后，他指着第二幅图——BOC 集团在中国的区域重点图——继续说：“从 1987 年开始，BOC 集团打入中国市场，形成了三大战略重点区域。1994 年，BOC 集团进入东北地区。”他又换上了第三幅图（图 1-1）说：“到 1996 年的今天，我们已经在东北地区建成了 BOC 东北公司。这说明我们初期的打入战略是成功的。”他指着第四幅图（图 1-2）说：“我们按着‘依托抚顺、开发东北、调整充实、效益为本’的经营方针，基本上建立起以服务为导向的钢瓶和液态产品的营销网络和跨行业、跨地区经营的框架。这证明董事会和总经理制定并实施的经营战略和具体行动方案是正确的……”

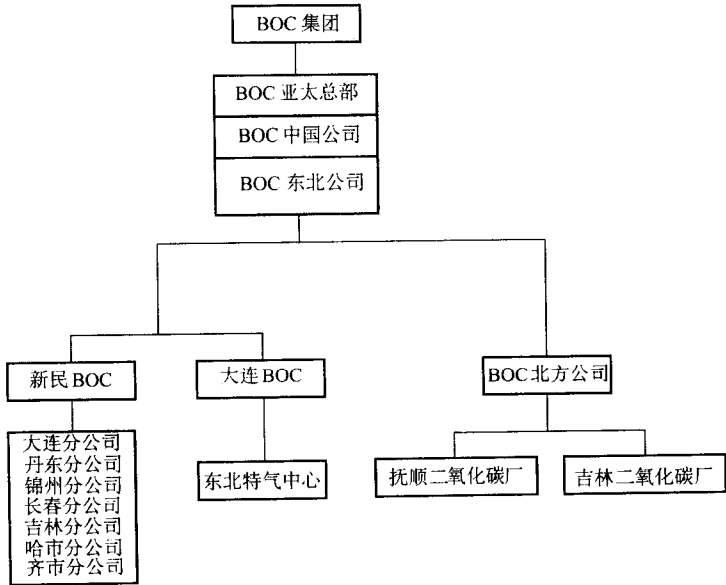


图 1-1 BOC 东北公司的组织结构图

“不，我不同意常务董事的判断！”性情豪放、心直口快的山东大汉——营销经理——等不及常务董事去谈 BOC 东北公司面临的挑战，率先发难：“我认为我们依托抚顺依托错了！”“错了，错在哪儿？”精明过人、祖籍上海并在上海长大的常务董事一反往昔谨慎小心、颇有长者风范的气度，迅速反击。没等营销经理作答，主计长抢先发言：“依托抚顺，我们的市场出了问题。我们抚顺 BOC 面对的主要管道用户的经营情况每况愈下，它们自身的生存和发展面临严峻的考验。如果抚顺钢铁公司停产或破产倒闭……”“开什么国际玩笑！”精明的常务董事揶揄他说：“政府会让有 5 万人的两个大钢厂破产？这不是天方夜谭吗？”

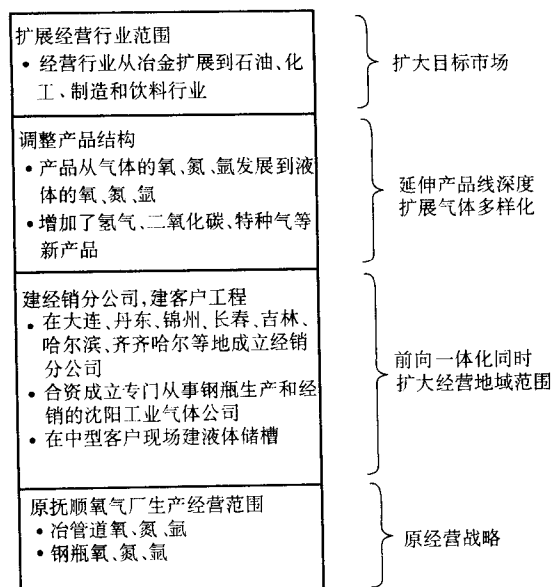


图 1-2 BOC 进入东北后实施的经营战略和具体行动方案

主计长并不理会这种嘲讽,继续说:“无论它们是否破产,现实情况是我们抚顺 BOC 生产的大部分气体不得不放空,销售收入难抵变动成本,就连维持简单的再生产也显得力不从心。在这种情况下,中外双方都很难进一步投资建液化装置来液化放空的气体产品。我们原先抢先开发的液体产品用户,目前得靠我们外购液体来维持供应。这不仅保证不了数量和质量要求,价格上也没有优势,而且一旦供应商提高价格和不保证供应,将使抚顺 BOC 处于十分被动的地位。对已建设起来的营销网络,由于缺少大量低成本的产品来源,没有足够的辐射力,抚顺 BOC 作为支撑 BOC 在东北地区的生产和营销网络的基地出现了严重的问题。BOC 集团在东北的独资公司——BOC 气体北方有限公司——在东北投资的氢气、二氧化碳项目在 1997 年初将相继投产,市场初期的开发需进一步投资。然而,目前 BOC 在东北尚没有创造出金牛产品来支持进一步的市场开发。”主计长的话一下子使会场气氛降了温。

“对不起,刚才我不应急匆匆打断您的发言,”营销经理朝常务董事点点头,表示歉意,然后两手一摊,说:“不过,我们 BOC 东北公司依托抚顺的确出了问题,这表现在两个方面。

第一,正如刚才主计长所说,是我们的基本管道客户出了问题。抚顺 BOC 合资项目的谈判和评估在 1993 年初开始,当时抚顺钢铁公司的生产能力为 50 万吨/年(实际产量 40 万吨/年),其‘九五’规划为到 2000 年年生产能力达到 100 万吨。抚顺特殊钢有限公司当时生产能力为 40 万吨/年,计划‘九五’末期年生产能力达到 80 万吨。按照这两个公司的发展规划,需增加氧气供应量 6 000 m³/h。这样,需投资 1 亿元左右新建一套 6 000 m³/h 的空分装置,来满足新增供气需求,这就是当时中方合

资的动机。当时的宏观经济背景是国民经济高速增长，以投资换速度和效益。由于作为中国钢铁工业上游的原燃料、动力和运输等与国际市场相比处于较低的价格，下游的钢材价格全面放开，在基建投资的牵引下建筑钢材供不应求，而钢铁产品市场受关税保护和钢材进口的滞后，钢材处于空前旺销的状态。发展环境有利，BOC在抚顺投资了。但当国内钢材总量不足的矛盾趋于缓解时，占抚顺BOC约80%供气量的两个钢厂生产滑坡、效益下降。在这种情况下，抚顺BOC取消了建设第二套6000 m³/h空分装置的计划，中方抚顺钢铁公司以其拖欠的气款充抵股份，中外双方投资额从各8000万元人民币降为各5600万元人民币。由于规模和品种的原因，抚顺钢铁公司的吨钢成本远高于产品销售价格，不仅企业的进一步发展出现问题，就连维持简单的再生产也困难重重，目前处于半停产状态。外界环境的变化使抚顺BOC处于十分窘迫的境地。

第二，气体市场出现了强有力的两类竞争者。第一类竞争者来自中国国内。众所周知，中国的气体工业是计划经济体制下的产物，实际上在中国并不存在真正意义上的气体工业和行业。按政府行业部门设置的工业体系（如冶金、石油、化工、制造等企业）是一种‘大而全’、‘小而全’的全能型体制。它们往往有自己的气体生产厂或车间，并且拥有精良的大型气体生产设备，其生产规模和生产能力通常是专业气体生产厂的几倍甚至十几倍。作为老工业基地的东北地区，大型空分生产装置有很多，仅鞍钢的气体生产装置的标称能力就为110000 m³/h，本钢也具有33200 m³/h的生产能力，抚顺BOC的生产装置与之相比纯属小巫见大巫。更何况抚顺氧气厂等所谓的专业气体生产厂不过是特定历史条件和环境下形成的行政隶属关系的分离，十几年甚至几十年都依附于某一企业，没有也不可能扩大再生产，形成像国外那种跨行业、跨地区的专业气体生产经销商。从供应商到最终用户都处于一种条块分割状态。在中国不断向市场经济过渡的进程中，各企业的气体生产厂犹如笼中之虎，当其走向市场并以大量低成本的气态、液态气体源源不断地在市场上推进，扩大其辐射面，并通过不断改进质量和服务来参与竞争时，势必不断给BOC带来竞争压力。第二类竞争者来自中国境外。自1992年始，世界各跨国公司在华投资规模出现了飞跃式发展，投资额急剧增加。跨国公司成了中国经济‘追热’族，对BOC在中国和东北的发展提出了严峻的挑战。目前，正进入中国的气体跨国公司有法国液化空气公司、美国普来克斯公司、美国气体制造公司、日本岩谷气体公司和日本酸素气体公司等五家大公司。其中法国液化空气公司、美国普来克斯公司、美国气体制造公司在上海、华北等地区与BOC展开了激烈的竞争。在东北地区，日本岩谷气体公司和日本酸素气体公司在大连经济开发区建厂供气，从辽东半岛的南端向腹地推进。法国液化空气公司在沈阳已有小规模的投资。这些同样有资金、技术、管理优势及相似经营战略的外国公司已给BOC带来发展的威胁。”

总经理一边听着营销经理曾经向自己汇报过的一大套分析，一边注视着常务董事，看到他的面部肌肉松弛下赖，而且不断地微微点头，他明白下属之间不存在人际纠纷，自己可以从容地处理BOC公司的战略调整。他紧绷着的心也跳得舒缓多了。

会场上暂时安静下来，总经理明白，该自己引导会议的进程了。他和董事长小声说了两句，董事长点了点头，并做了个请的手势。

“董事长先生，各位将军，”总经理习惯用“将军”称呼自己的各位经理，他转向坐在自己右侧的西班牙籍顾问：“顾问先生，我们 BOC 东北公司的确取得了令人瞩目的成就，当然也遇到了挑战——中国同行企业的挑战和外国企业的挑战。有挑战怕什么？如果害怕挑战，我们还是 BOC 吗？我们要成为全球气体行业的领头羊，就总会面对无情的竞争和事关生死存亡的挑战！我们不怕挑战，我们也不怕反思我们的战略！依托抚顺，也许是错误的，其责任在我。我现在宣布，休会 10 分钟，大家喝杯咖啡，轻松一下大脑，然后请大家客观地评价 BOC 东北公司的原战略。‘善奕者谋势，不善奕者谋子。’如果没有正确的战略，再优秀的企业也难逃失败的厄运。”

当大家在会议室重新落座之后，战略研究中心主任率先发言：“为评价战略方案，人们已发明了若干种方法。常用的有波士顿咨询公司的产品组合矩阵、通用电气公司的战略计划屏、荷兰皇家壳牌石油公司的政策指导矩阵、霍弗尔的产品/市场发展组合矩阵等。上述各种评价战略的方法各有优点，它们都为企业目前的战略地位和战略选择提供了有用而直观的描绘。一项关于战略评价方法的研究认为，一个组织的战略应当使组织从现在的地位向其所希望的地位转化。假如要判断某一战略是否可以接受，就要通过以下四项检验：

①目标一致性检验，如果实施中的战略包含相互矛盾的目标、目的和方针，它应该被否决；

②行业结构检验，如果实施中的战略发挥不出特定的组织在特定的行业或相关行业中的结构优势，它应该被否决；

③能力检验，如果实施中的战略提出的问题并不属于依靠组织的技巧和能力就能解决的问题，它应该被否决；

④运用性能检验，如果实施中的战略从利用资源的观点看并不可行，或者现有的知识已说明期望的目标将不能达到，它应该被否决。”

趁战略研究中心主任端茶杯的空隙，顾问插了一句：“完全正确，国际上大公司审查、再评价公司战略就是用这四条来检验。”

“谢谢您，顾问先生！下面我用上述四条来检验评价 BOC 东北公司原定战略的实施状况。

第一，BOC 在东北地区的战略目标是整个东北地区气体市场，宗旨是成为具有主导地位的气体生产和供应商。在实施战略时采用了合资导入，但没有确立产业中的领导地位，采用了产品开发和产品发展双管齐下的策略，但基地的产品没有满足发展需要，出现了战略目标与战略项目实施脱节的问题。

第二，对专业气体商而言，在管道、低温液体、钢瓶三大类基本客户中，管道客户一般要达到 80% 左右，其用量在一定时期内相对稳定。客户管理实际上是生产管理，实行成本定价原则。管道客户虽是供气商赖以生存的基础，但不是最具获利能力的顾客；钢瓶客户属少量客户，交易次数多且用户不稳定，属劳动密集型，因而获利

能力也不大；低温液体客户是中等规模客户，用户长期稳定，属资金、技术密集型，是最具获利能力的客户。大量的低温液体供应是 BOC 的强项之一。抓住最具获利能力的客户，乃是企业营销的最高境界。但 BOC 选择的战略项目无法提供低温液体产品，因此不能发挥组织在行业结构中的优势。

第三，由于目前抚顺 BOC 外部环境的变化和基本管道客户的生存与发展等限制了 BOC 生产能力的扩大，因此 BOC 进一步发展的关键问题不属于依靠组织的能力和技巧就能解决的问题。

第四，BOC 在东北地区的战略选择。由于严重的先天不足和外部环境的变化，不仅‘依托抚顺、开发东北’，确立 BOC 在东北地区气体行业中的领导地位的战略目标难以实现，就连企业的生存和发展也面临着严峻的考验。

通过上述四项检验分析可以看出，BOC 在东北地区的战略选择与其战略目标出现了较大的偏差，即项目与目标出现了严重脱节。BOC 要在东北地区继续发展下去，成为占主导地位的专业气体商，就必须审时度势，进行战略性的调整。在充分分析和理解环境的基础上，发挥 BOC 在资金、技术和管理方面的优势，以建立竞争优势为中心思想，进行战略选择模式的创新，重新进行战略项目的选择。”

“张主任，您是说 BOC 集团在东北的战略模式有问题吗？”营销经理快人快语，直接发问。

“是的。”

“No，”顾问先生摆了摆手，声音低但有一点傲慢：“不是这样的！由于张主任怀疑我指导贵公司研制的原战略，我不得不占用大家的宝贵时间，讲一讲最基本的知识。

典型的战略管理中充满了对环境、实力的理性分析，对可选战略的系统思想和对战略的全面评价。它大体可分解为战略规划和战略实施两个阶段。战略规划是指以下几方面的决策：

- ①规定组织的使命；
- ②制定出指导组织去建立目标、选择和实施战略的方针；
- ③建立实现组织使命的长期目标和短期目标；
- ④鉴别战略方案；
- ⑤选择战略方案。

战略实施是指以下几方面的决策：

- ①建立实现战略的组织结构；
- ②管理组织活动以确保实现战略所必要的活动能有效进行；
- ③监控战略在实现组织目标过程中的有效性。

此外，战略管理的全过程必然产生大量的反馈，整个战略管理过程是一个反馈系统，它必须根据来自系统本身的反馈和来自外部环境的反馈不断进行调整。典型的战略管理模式可用这幅图（图 1-3）表示。”

顾问先生指着幕布上出现的第五幅图说：“典型的战略管理模式的核心是战略选择，在战略选择中要解决的问题是可选战略和战略评价。一般而言，就是在已归纳出

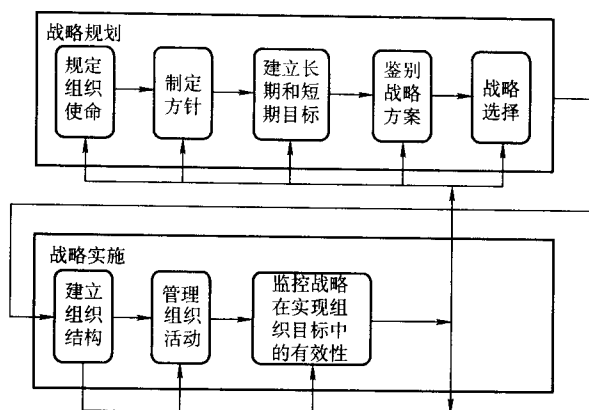


图 1-3 典型的战略管理模式

的巩固、发展、防御和清算等战略中，以增长率—市场占有率矩阵法、行业吸引力—竞争能力分析法、生命周期法、产品—市场演化矩阵法等评价方法，确定组织的战略发展方向，并确定组织是在成本领先战略、差异化战略和集中化战略中以何种方式取得超出竞争对手的竞争优势。”

西班牙籍顾问讲到这里，又打开第六幅图（图 1-4），不无自豪地说：“BOC 集团的战略管理模式是对西方发达国家跨国集团战略管理的成功创新，具体制定过程分以下几个步骤：

- ①建立企业的目标；
- ②环境分析、需求预测、竞争地位分析、辨认竞争优势；
- ③形成战略方案；
- ④制定行动计划和提出对资源的需求；
- ⑤建立绩效里程碑；
- ⑥执行战略和监视绩效。

与一般的战略管理过程相比，这个战略管理框架侧重于市场策略规划。在战略分析中，强调发挥企业具有优势竞争能力的组合来创造被顾客认知的、在短时间内难以被竞争对手模仿的核心竞争能力（core competencies），设立企业竞争的基准点（benchmarking），以便与最直接的竞争者相比也能处于竞争的前列。战略管理的核心是辨认可选战略、战略选择和辨认关键的成功因素并依此制定市场、技术、生产/输送、人力资源、信息和财务等职能行动计划。

在战略管理规划的制定和实施之间没有明显的划分界线，注重外部环境和企业内部资源的过程使得企业的内部条件与外部环境更加适应。战略的构成和实施合成为一个学习的流动过程。

这个创新模式是成功的，它已成功地运用到 BOC 集团在 70 多个国家和地区的发展。在贵国它会失效吗？”

他又指着幕布上出现的两幅新图——辽宁省工业集聚区及调整路线图和辽宁省工

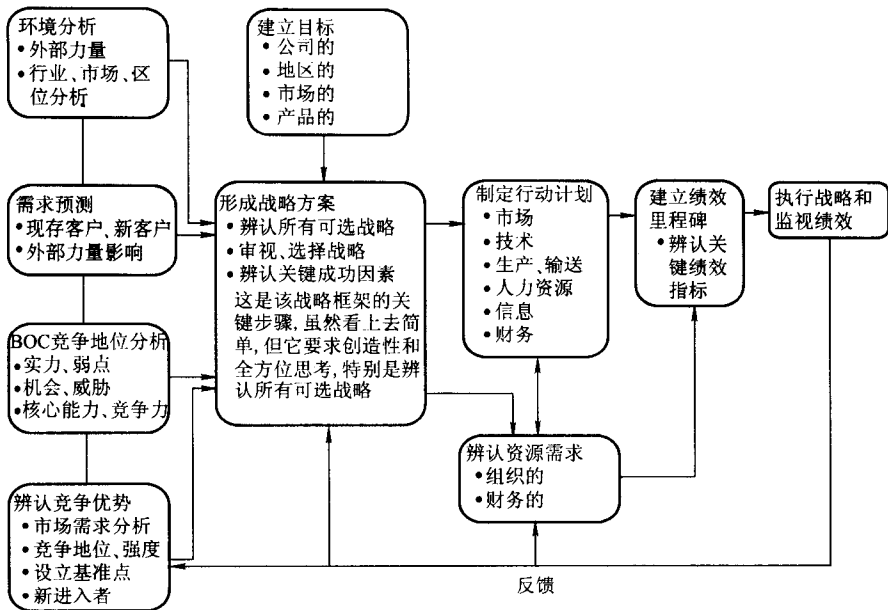


图 1-4 BOC 战略管理框架图

业发展中心与发展轴线图——发问：“东北的重点在辽宁，看看辽宁省工业集聚区及调整路线图，看看辽宁省工业发展中心与发展轴线图，我们选择‘依托抚顺、开发东北、调整充实、效益为本’有什么错误可言吗？”

听着这柔中带刚的反击，张主任刚要站起，突然看到总经理在示意他。与此同时，公共关系部长看到了董事长停留在自己脸上的期待的目光，他缓缓站了起来，微笑着面对西班牙籍顾问说：“尊敬的顾问先生，您是正确的！您曾参与 BOC 战略决策模式的研制，这个模式已被大量的成功证明，它是 BOC 最有成就的创新。1994 年 BOC 打入中国东北也是利用这一模式才取得了今天的成就。对此，大家是有目共睹的！”公关部长看到顾问先生的脸色发生了变化，把话引向深入：“我清楚地记得，‘依托抚顺、开发东北、调整充实、效益为本’这一战略方针中的‘调整充实’四个字就是在您的建议下加进去的。您说，这是 BOC 战略决策模式的精髓，是权变管理思想的要义。我还记得，您曾经说过，BOC 东北公司今后发展中的一大难题是跨文化管理，中国与 BOC 集团打入的绝大多数国家不同，它是一个具有独特文化的大国。西方的管理模式必然要在中国接受检验，经过不断调整修正才能完善实用。我想，也许到需要调整 BOC 东北公司发展战略的时候了。”

一直观察着顾问面部表情变化的公关部长把目光放心地离开了顾问先生，转向董事长和总经理，继续娓娓而谈：“我还记得，BOC 集团的发展和成长历史证明，一个基地型企业支持下的整体供应系统是使 BOC 集团走在竞争前列的关键因素。

在北美洲，BOC 集团是以美国新泽西州为基地，以拥有多达 30 余个气体制造厂及 80 余家大型客户所组成的整体供应系统而成为北美最大的气体供应商。

在欧洲, BOC 集团是以欧洲最大的气体生产厂 BOCL 为基地, 在由 3 000 多个主要工厂和很多小型工厂所构成的生产网络中提供值得用户信赖的高品质气体。

在亚洲, 泰国的 TIG、马来西亚的 MOX、新加坡的 SOXAL 等都是当地最大的气体制造厂。这些公司都可以比较容易地得到当地新的气体供应合同。

BOC 东北公司要想走在竞争的前列, 基地型企业的建设不也是必不可少的成功的关键因素吗?

董事长、总经理、顾问先生, BOC 东北公司是不是真的到了应该调整自己战略基地的时候了? 我个人认为, 只能有一个答案: 是!”

会场上出现激烈争辩后的沉寂。

和总经理再次交换意见之后, 董事长对大家说: “BOC 在东北地区长期发展下去的决心和成为当地最具影响力的气体生产与经销商的目标是非常明确的, 这与 BOC 在中国的整体投资方向是一致的。BOC 集团在东北地区进行了抚顺 BOC、沈阳 BOC 和 BOC 北方公司三期投资, 并由此衍生出许多小项目。然而, 在这种条块分割的气体生产和供应格局中并没有形成规模和竞争优势, 其主要原因是项目的选择与战略目标脱节, 即没有真正实现在战略目标控制下的项目选择。虽然每个项目都花费了大量的人力、物力进行详细的市场调查和技术经济评估, 但仅仅以市场为导向和以项目本身的经济效果为评价依据, 缺少项目对战略目标的贡献评价、项目与战略目标关联的评价, 这必然使项目游离于企业战略之外, 难以对实现企业战略目标做出应有的贡献, 甚至走向反面。目前, BOC 东北公司的处境已充分证明这一点。

为使 BOC 东北公司摆脱目前的被动局面, 进行战略大调整是大势所趋。这是我和总经理达成的共识。至于该怎么调整, 需要大家出谋划策, 需要顾问的大力支持。总经理已有一个初步设想, 请他先讲, 然后请大家讨论, 请!”

总经理站起来, 用明亮的目光扫视了一遍全场, 语气坚定地说: “我同意董事长的判断。我也认为应该改变已往的战略管理模式。为使战略与项目成为一体, 即战略能规制项目的抉择, 项目又能为公司实现战略目标做出应有的贡献, 我提出一种新的战略管理模式的设想……”

1.1.2 BOC 东北公司的战略调整新模式

1. BOC 东北公司制定调整战略的模式

为改变 BOC 东北公司目前的被动态势, 进行战略大调整已属必然, 并且还应该改变已往的战略管理模式。为使战略与项目成为一体, 即战略能规制项目的抉择, 项目又能为公司实现战略目标做出应有的贡献, 这里提出一种新的战略管理模式, 即战略—项目链模式, 该模式的框架如图 1-5 所示。

图 1-5 表明, 这种战略—项目链模式紧密地将 BOC 东北公司的总体战略目标(形成规模第一与遏制竞争对手)与反省 BOC 在东北的现有项目 and 公司绩效相结合, 得出选择新战略基地、建设一个基地型企业的战略决策之后, 立即依据可能的发展前景与遏制竞争对手的战略要求提出备选战略基地并进行比较分析, 俟确定战略基地之