

企业经济学丛书

魏杰/著

中国企业 战略创新

CORPORATE
STRATEGY
INNOVATION

探讨企业问题，必然会涉及到企业的三大问题：第一个是企业制度创新的问题，第二个是企业战略创新的问题，第三个是企业文化创新的问题。无论是研究企业的人，还是经营企业的人，或者是管理企业的人，都必须要把握企业的这三大问题。因为一个企业要充满活力，同时又能够可持续地长期有序发展，就必须要有有一个良好的制度安排，必须有一个良好的战略选择，必须有一个比较好的企业文化设计。这三者是密不可分的。

企业经济学丛书

魏杰/著

中国企业 战略创新

CORPORATE
STRATEGY
INNOVATION

依据中国企业的实践，探索中国企业的创新问题

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业战略创新/魏杰著. —北京: 中国发展出版社, 2006. 1

(企业经济学丛书)

ISBN 7-80087-908-9

I. 中… II. 魏… III. 企业管理 - 经济发展战略 - 研究 - 中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 152420 号

书 名: 中国企业战略创新

著作责任者: 魏 杰

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 7-80087-908-9 / F·551

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京新华印刷厂

开 本: 787×960mm 1/16

印 张: 22.25

字 数: 350 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版

印 次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—8000 册

定 价: 45.00 元

咨询电话: (010) 68990692 68990622

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn/>

电子邮件: fazhan@drc.gov.cn

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换



魏杰，西安市人。改革开放后相继获得经济学硕士、博士学位。现任清华大学经济管理学院教授、博士生导师、企业战略与政策系主任。曾任中国人民大学经济系主任、教授、博士生导师，原国家国有资产管理局研究所所长。兼任国有资产管理学会等多家学会的理事或副会长、多家大学的兼职教授，多家刊物的编委或顾问。自1979年进入经济学界以来，出版论著多部，发表学术论文多篇，1991年被评为国家级享有特殊贡献的中青年专家，获得多次全国性学术奖。现在主要研究的方向为企业制度与战略，中国城市化与工业化道路等。

企业经济学丛书



封面设计： 耀午书装
010-84473188

目

录

导 论

- 0.1 企业战略的内容界定 3
- 0.2 企业经营战略在企业中的地位 4
- 0.3 企业战略的内容构成 7
- 0.4 本书要讨论的主要问题 12

1 章 企业产业战略

- 1.1 产业选择战略 17
 - 1.1.1 制造业调整趋向 20
 - 1.1.2 基础产业调整趋向 26
 - 1.1.3 高新技术产业调整趋向 32
 - 1.1.4 服务业调整趋向 41
- 1.2 产业结构战略 54
 - 1.2.1 单业性产业战略 56
 - 1.2.2 多业性产业发展战略 61

2 章 企业市场战略

2.1	争夺市场份额	71
2.1.1	价格战略	71
2.1.2	质量战略	74
2.1.3	效用战略	78
2.1.4	品牌战略	80
2.1.5	资源战略	82
2.1.6	服务战略	84
2.1.7	客户战略	88
2.1.8	文化战略	90
2.1.9	技术战略	93
2.1.10	销售战略	95
2.2	判断市场走势	99
2.2.1	引导企业运行的市场信号	100
2.2.2	影响市场信号的总供给与总需求	102
2.2.3	影响总供给和总需求的三大宏观经济流量	104
2.2.4	影响三大宏观流量的三大宏观经济政策	109

3 章 企业资金融通战略

3.1	资金融通战略总论	121
3.1.1	资金融通战略的三大要素	122
3.1.2	债务资金与资本金的关系	125
3.1.3	不同种类的债务资金之间的关系	129
3.1.4	不同种类的资本金的相互关系	131

3.2	基于资金融通战略的资本经营	136
3.2.1	资本经营的内在规定性	136
3.2.2	资本经营的目的及作用	144
3.3	资本经营的各种形式	152
3.3.1	企业并购形式的资本经营	152
3.3.2	上市形式的资本经营	162
3.3.3	上市后的资本经营	166
3.3.4	利用股市的资本经营	169
3.3.5	利用国际资本市场的资本经营	171
3.3.6	买方形式的资本经营	173
3.3.7	卖方形式的资本经营	175
3.3.8	中外合资形式的资本经营	179
3.3.9	非交易形式的资本经营	182
3.4	资本经营的政策与环境	185
3.4.1	资本经营的策略问题	185
3.4.2	资本经营中体制阻滞的消除	187
3.4.3	资本经营平台的塑造	192

4 章 企业技术战略

4.1	企业技术创新方向的选择问题	198
4.1.1	按照技术的产业布局来划分	198
4.1.2	按照技术使用用途来划分	204
4.1.3	按照技术含量状况来划分	207
4.2	企业技术创新的切入点问题	209
4.2.1	全方位模式	210

4.2.2	知识技术化模式	210
4.2.3	技术产业化模式	211
4.3	企业技术创新的技术来源问题	211
4.3.1	市场风险	212
4.3.2	道德风险	213
4.4	企业技术创新模式的选择问题	213
4.4.1	影响企业选择技术创新模式的内部因素	214
4.4.2	影响企业选择技术创新模式的外部因素	215
4.5	企业技术创新资金的筹措问题	216
4.5.1	利用自有资金	216
4.5.2	利用银行贷款	218
4.5.3	吸收直接投资	219
4.5.4	吸收风险投资	220
4.5.5	其他方式	221
4.6	企业技术创新力量的组合问题	223
4.6.1	自我开发模式	224
4.6.2	社会力量开发模式	224
4.6.3	综合开发模式	225
4.7	企业技术创新的团队问题	225
4.7.1	提高科技人员的经济地位	226
4.7.2	提高科技人员的社会地位	227
4.7.3	提高科技人员的社会文化地位	228
4.8	技术创新机构的建设问题	229
4.8.1	投资主体多元化	230

4.8.2	运行企业化	230
4.8.3	分配效率化	231
4.8.4	产出技术化	231
4.8.5	主体市场化	231
4.8.6	发展社会化	231
4.9	企业技术创新的持续性问题	232
4.9.1	一体化技术发展战略	232
4.9.2	全面技术能力培养战略	233
4.9.3	技术再创新能力提高战略	233
4.10	企业技术创新的社会基础问题	234
4.10.1	形成强大的科技创新体系	234
4.10.2	形成雄厚的教育基础	236
4.10.3	形成有力的知识产权保护	237
4.10.4	形成高效的技术创新组织形式	238
第5章 企业人力资源战略		
5.1	基于人首先是人权主体的人力资源战略	244
5.1.1	尊重人格	246
5.1.2	管理制度与人本主义的结合点是契约规则	248
5.1.3	突出柔性管理	249
5.1.4	关心员工发展的双赢策略	251
5.2	基于人都是利益人的人力资源战略	255
5.2.1	有效的管理要求责、权、利具有对称性	258
5.2.2	责、权、利对称是员工的最基本权利	260
5.2.3	责、权、利对称性管理是处理责、权、利的唯一准则	

6		262
5.2.4	责、权、利对称性管理体现了机会公平	263
5.2.5	以责任为中心来设计权利和利益	264
5.2.6	奖惩是实现责、权、利对称性管理的最主要手段	265
5.3	基于人都有优缺点的人力资源战略	267
5.3.1	内在融合原则	267
5.3.2	团队精神原则	276
5.4	基于人都是处于动态之中的人力资源战略	282
5.4.1	有效引进人力资源	283
5.4.2	人力资源的引进与培养相结合	285
5.4.3	人力资源流动与稳定相结合	286
5.4.4	人力资源的社会化与企业化相结合	287
5.4.5	人力资源本土化与国际化相结合	288
5.5	基于人需要不断提升的人力资源战略	289
5.5.1	人力资源有赖于培养	290
5.5.2	工作能力与企业文化相结合	292
5.5.3	人力资源培养与个人发展方向相一致	293
5.5.4	通才与人才专业化相结合	294
6	章 企业国际化战略	
6.1	企业选择国际化战略的大环境	299
6.1.1	企业活力受制于国际大环境	299
6.1.2	全球经济一体化进程改变了企业活动范围	301
6.1.3	信息化和网络化的发展改变了企业的传统经营观念与 经营方式	301

6.1.4	可持续发展的需要改变了企业的经营目标	303
6.2	企业国际化战略模式的选择	304
6.2.1	外向型国际化模式	304
6.2.2	内向型国际化模式	306
6.3	企业产品的国际化战略	309
6.3.1	企业要有产品国际化的良好战略	309
6.3.2	政府要为产品国际化创造良好的外部环境	323
6.4	企业资本的国际化战略	326
6.4.1	我国企业吸引国际资本的问题	326
6.4.2	我国资本进入国际市场的问题	335
6.5	企业国际战略与世界制造中心	340
6.5.1	两种不同性质的世界制造中心	340
6.5.2	两种不同内容的世界制造中心	344

DAO LUN

DAO LUN

导 论

- 企业战略的内容界定
- 企业经营战略在企业中的地位
- 企业战略的内容构成
- 本书要讨论的主要问题

我在 2001 年和 2002 年相继出版过涉及和专论企业战略的两本书，一本书名为《企业前沿问题》，此书涉及企业战略问题；一本书为《企业战略选择》，此书是专论企业战略的专著。这两本书出版后，在短短的几年内多次重印，企业界反映也不错。

随着我国经济体制改革的深化和经济的快速发展，企业战略也在发生着重大变化，出现了不少新问题和新趋向，因而有的同志建议我以已出版的《企业前沿问题》和《企业战略选择》这两本书为基础，吸收近几年企业战略中的新情况和新问题，重新再写一本有关企业战略的书。我接受这个建议，写成了《中国企业战略创新》这本书。不过，本书并不是研究企业战略一般的企业战略学，而且同目前有关研究企业战略的论著，在分析方法及内容构成等方面，也有着很大的差异，因而为了便于说明问题，我们专门设置了“导论”，首先对有关重要问题作些说明。

0.1 企业战略的内容界定

学术界对企业战略的有关问题的争论虽然很大,但在对企业战略的含义的讨论中,对其中的一个提法,人们的认识却是统一的,即:企业战略是企业自身的自我和自觉性选择。不过,就是这个统一,也并没有使学术界对企业战略在含义上的完全统一,因而在企业战略的具体内容的界定上,人们仍然有很大的争议,在现实中有宽派和窄派之分。

宽派认为,企业战略是指企业根据一定发展目标而对自身的体制设置、企业文化和经营活动的有目的的自觉选择。因而宽派认为,企业战略包括企业发展目标战略,即企业对自身发展目标的自觉选择;企业体制战略,即企业对自身体制设置的有目的的自觉选择;企业文化战略,即企业对自身企业文化的有目的的自觉选择;企业经营战略,即企业对自身经营活动的有目的的选择。

而窄派则认为,企业战略是指企业对自身经营活动的有目的的选择,因而窄派认为企业战略只是指企业经营战略,并不包括目标战略、体制战略和企业文化战略。

在宽派与窄派的争论上,我倾向于窄派。认为,企业战略的本意,就是指企业的经营战略,因而人们通常所讲的企业战略、企业发展战略,实际上都是指企业的经营战略。现在有的人把企业战略的内容从经营战略扩大到体制经营战略,以及企业文化战略等方面,实际上这是不对的,企业战略就是指企业的经营战略。因此,我们这里讲的企业战略,就是指企业的经营战略。所谓企业经营战略,就是指企业所有的经营活动的方略和策略,以及企业经营活动所采取的方式、方法和手段等,当然也包括了它们之间的有效组合。由此可见,企业经营战略实际上就是企业经营活动的纲领,即企业的经营行为的纲领。正是因为如此,所以企业经营战略的选择,就是一个极其重要的问题。

这里需要特别强调的是,对于企业战略问题,现在有许多学科都在研

究，因而有不同的分析方法和思路，既有管理学家的分析，也有经济学家的分析。我们这里主要是从经济学的角度来进行分析，因而与管理学家在分析方法和体系上都有很大的差异，我们更偏向于宏观的分析，而不是分析一般的经营谋略问题，当然，这也只能称之为一家之言。

我们从来不反对各个学科来参与对企业战略的分析，但是我们极不同意背离企业发展的基础和原则而分析企业战略，例如我们极不同意将中国古代战争中的所谓“三十六计”用于企业战略之中，例如“空城计”、“瞒天过海”、“美人计”等，因为企业经营活动的基础是诚信，企业在经营活动中必须坚持诚信的原则，离开诚信就谈不到高效的经营，而所谓“三十六计”则是以骗人为出发点。商场如战场，但商场并不是真正的战争，而只是公平的竞争，竞争的含义并不包含“坑蒙拐骗”，而是以诚信为基础。因此，我们极力反对将我国文化中的某些不健康东西运用于企业经营战略之中。我们正是以诚信为基础而分析企业经营战略的。

0.2 企业经营战略在企业中的地位

我们在《中国企业制度创新》一书的导言中，曾经明确指出，讨论企业问题，主要涉及到三大问题，即：企业制度安排、企业战略选择、企业文化塑造，并且对企业战略在企业中的重要地位做了如下的界定：企业作为以企业制度安排为基础的经营主体，其制度安排确实非常重要，但是就企业本身来讲，其经营战略的选择更为重要。之所以这样讲，就是因为，企业制度安排固然很重要，但是设计企业制度的目的，并不是为了企业制度而设计企业制度，企业制度设计并不是企业的最终目的，即企业并不是为了企业制度本身的要求而设计企业制度的，企业制度设计的最终目的是为了经营，经营才是企业活动的中心内容。正是因为如此，所以我们经常讲企业是以企业制度安排为基础的经营主体，也就是强调经营才是企业的最主要活动，即中心活动。因此，在企业问题上，我们需要探讨的另一个重要的问题，就是企业经营战略的创新问题。

具体来说, 企业战略的重要性, 主要表现为这样几个要点:

1. 企业经营战略是决定企业经营活动成败的关键性因素

决定企业经营成败的一个极其重要的问题, 就是看企业经营战略的选择是否科学, 是否合理。或者说, 企业能否实现高效经营的目标, 关键就在于对经营战略的选择, 如果经营战略选择失误, 那么企业的整个经营活动必将全盘皆输。所以, 企业经营战略实际上是决定企业经营活动的一个极其关键的和重要的因素。

我国的一些企业之所以在发展中出现大问题, 甚至破产, 就是因为战略选择失误。例如, 有的企业的产业战略选择失误, 使自己的生产经营活动失去了市场基础, 从而出了问题。又如, 有的企业的资金融通战略出了问题, 出现了经营活动中的资金链条的断裂, 从而破产倒闭, 等等。总之, 企业战略是关乎企业成败的大事。

2. 企业经营战略是企业实现自己的理性目标的前提条件

企业为了实现自己的所谓生存、盈利、发展的理性目标, 就必须首先要选择好经营战略, 经营战略如果选择不好的话, 那么最后的结果就可能是企业的理性目标难以实现。目标有赖于战略, 战略服务于目标, 这是贯穿于企业的全部经营活动的一个重要规律, 因而企业经营战略是企业目标得以实现的重要保证。我国的那些能够有效实现自己理性目标的企业, 往往都是经营战略选择比较科学的企业; 而那些难以实现自己理性目标的企业, 则往往是因为经营战略选择的失误。

我国有一些企业的老总, 好大喜功, 盲目制定战略, 不考虑自己企业在技术、资金等方面的承受能力, 制定了一些根本不切合实际的战略目标, 并且强制去实行, 结果都出了大问题。由此可见, 企业要长期生存和发展, 就必须制定切合实际的经营战略, 切不可盲目和贸然行事。

3. 企业经营战略是企业长久地高效发展的重要基础

企业要长久地高效发展, 一个极其重要的问题, 就是要对自己的经营战略做出正确的选择。如果经营战略选择失误了, 那么其结果必然是: 即使是