

上 篇

企业发展与多角经营战略

企业是社会经济机体的细胞，一个社会的经济要想健康发展，充满活力，只有其构成机体的基本单位——细胞——一个个独立自主，自负盈亏，以利润为主要目标的企业充满生机与活力才有可能。

在现代市场经济条件下，企业要想获得活力、生存和发展壮大，就必须在激烈竞争的生存环境中，根据自身的条件和环境条件，制定适合自己生存发展的企业战略，并将其一切组织及活动纳入这个总体战略之中，一切服从于总体战略，一切为实现总体战略的目标而奋斗，才可能取得成功。

企业多角经营战略是当代世界绝大多数大中型企业，特别是特大型企业的战略行为，也是这些企业生存发展的重要条件及现代化的标志之一。

然而，企业是否实行多角经营战略以及如何实行、何时实行，是由企业所处的各种客观环境和条件决定的，在作决定时虽然表现为人们的主观意志，但其本质上是客观的。因此，敏锐地、客观地、准确地分析判断企业所处的内外市场环境，及时地引导企业走上多角经营之路，是当代有作为的企业家的使命所在。

企业多角经营有技术相关、市场相关、技术市场相关及非相关四种形式。企业采取何种形式，是多种因素的结果，但协同作用肯定是效益较好的战略选择。

第 1 章

企业多角经营与企业战略

在科技信息高速发展的当代世界上，地球变得越来越小，各国经济中你中有我，我中有你，任何人要想脱离世界经济发展的总格局，自己闭关自守，独自发展已成为不可能。特别是中国实行社会主义市场经济体制，争取加入世界贸易组织，中国的经济将逐步与世界经济融为一体，企业参与世界范围的竞争是不可避免的，由此为中国企业的发展壮大提供了难得的机遇，同时也提出了严峻的挑战。随着我国开放度的增加，一些世界著名企业及其产品进入中国，以其强大的经济实力和高超的科学技术，在中国市场与中国企业展开了面对面的竞争，给我国企业很大的威胁。加之我国目前尚处于由计划经济向市场经济的过渡时期，市场经济体制尚不健全，现代企业制度尚未确立，企业还在背着沉重的社会包袱，在与外国强手的竞争中显然处于不利的地位。但是，事物总是有其两面性的，我们也有他国不具备的优势，我们有广大的市场，低廉的劳动力，还有落后企业的后起效应，只要我们发挥得当，是可以战胜强大对手的，这就要求我们的企业能制定出高人一筹的战略，包括企业多角经营战略，才能使自己立于不败之地。

第 1 节 战略

“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也”（《孙子兵法》）。商者，国之基石，竞争之地，发展之道，不可不谋也。商场如战场，商事如战事，企业如军队，不可以没有自己图存发展的战略和谋划。因此，战略对企业来说是头等重要的大事。

“战略”一词，本是军事用语，起源于兵家学说。在我国古代，兵家的“战”与“略”先是分别使用的。“战”指战斗、交通和战争；“略”指筹略、策略、计划等。后随着战争历史的演进，到战国及秦汉时代，“战”与“略”才混合使用，到明代军事学家茅元仪编《武备志》，战略的含义大致指对战事的谋划，清代末年，北洋陆军督练处于 1906 年编撰的我国第一部《军语》，把“战略”解释为“筹划军国之方略也”。至此，战略一词完全演化为现代的含义。

在西方，“战略”一词源于古希腊语“strategos”，意为军事将领或地方行政长官。到了 19 世纪瑞士人约米尼则认为：“战略是在地图上进行战争的艺术，它所研究的对象是整个的战场”，而在“地面上实际调动军队和战略的艺术”就是战术。同时代的德国人克劳塞维茨提出，战争由一系列战斗组成，而“战略就是为了达成战争目的而对战斗的运用”^①。当代法国人塔威尔把战略定义为：“制定作战计划的艺术；指导军队进入决定性的或者战略性的位置并前进的艺术；侦察军队主力应驻扎

^①李成勋：《社会主义发展战略》，江西人民出版社，1989 年版第 29 页。

的地方，以赢得战斗胜利的艺术”。^①

虽然东西方关于战略一词的起源，形成，发展及强调重点有所不同，但其作为一个军事概念的指导思想，在人类几千年的历史长河中，其强调战争的全局性，计划性以及指挥的艺术性，科学性是共同的。到了近现代，战略一词的含义基本定型，作为一个军事概念，正如毛泽东所说的，是“研究战争全局的规律的东西”^②。是人们指导战争，运筹帷幄，决胜千里，克敌制胜的首要任务。所以孙子说：“庙算多，则多胜，庙算少，则少胜，况且不算乎”。其战略对战争的重要性可见而知。

后来战略一词演变成一般用语，泛指重大的关系事物全局的，涉及时间相对较长的，同时又决定或严重影响事物发展前途和命运的重大谋划，成为人们对待事物和决定自己行为的前提的关键。

战略一词进入经济领域，最早见于 1958 年美国赫希曼的《经济发展战略》一书。后来迅速波及世界，成为各国经济发展必须首先要解决的问题。所以，世界各国各式各样的发展战略如雨后春笋一样相继出台。

近年来，我国学者又提出了社会经济发展战略的概念，并提出了我国社会主义经济建设分三步走，于下世纪中叶基本实现现代化的战略设想。这也是邓小平建设有中国特色的社会主义理论的组成部分的具体实践。最近，党中央又提出了到 2010 年的国民经济和社会发展的远景规划，这些都是从战略的高度对社会经济文化发展提出的长远规划，是指导未来中国发展的指路明灯。

① 塔威尔：《第三工业时代——企业的生存战略》，中国经营管理研究会，丛德奇译，1984 年版第 3 页。

② 《毛泽东选集》第一卷，人民出版社 1966 年版，第 159 页。

第 2 节 企业战略

“战略”一词进入企业经济领域被广泛使用的时间并不长，著名管理学者巴纳德在其名著《经营者的作用》一书中，为说明企业组织的决策机制，从有关企业的目的的各种因素中产生了战略因素的构想，这对探索企业战略贡献很大。但在企业中正式使用战略一词的是美国学者安绍夫，他在 1965 年问世的《企业战略论》一书中，首先提出了企业战略的概念，并系统地作了论述，这是企业战略的开山之作，至今才三十多年时间。然而这三十多年的暂短历史，已经充分证明了企业战略对于企业的生存和成长是多么的重要。三十年多来，凡是重视研究和较好运用企业战略理论指导企业行为的，一般都能在激烈的竞争中站稳脚跟并取得成功。凡是不重视研究和运用企业战略理论指导企业行为的，一般都必然在激烈的竞争中受到冲击甚至失败。但究竟什么是企业战略，国内外学者至今尚无统一的认识，仁者见仁，智者见智，具代表性的主要有三家。

安绍夫认为：“所谓企业战略是企业为达到全公司目的的一种关键性活动计划，是根据战略决策编制的”，是“因做什么而发展”，或者“因做什么而保全活动”，即在企业经营中明确“做什么，才能指导经营的全局”。^①

美国另一著名学者纽曼则认为：“企业战略是确定长远的主要任务，以及完成这一任务而采取的主要行动”。^②

我国学者何伟认为：“企业战略是企业为了求得持续稳定发

^①王北辰译《现代企业经营与发展战略》，经济管理出版社，1987 年版第 1—29 页。

^②何奇编译《中外古今管理思想选萃》，企业管理出版社，1987 年。

展，在实事求是地分析内部条件和外部环境的基础上，扬长避短，发挥优势，自主地实现企业长远的总体目标而作的谋划和根本对策。它主要包括战略目标、战略步骤、战略重点和根本性战略措施等”。^①

以上三种具有代表性的定义，反映了人们对企业战略认识的不同侧面以及历史发展过程。安绍夫的企业战略范围较窄，仅限于产品——市场（经营范围）的计划；纽曼把战略从规划延伸到行为，这显然过于宽泛；何伟的定义相对比较全面。

但根据企业战略概念几十年发展的历史以及世界很多企业的具体实践看，我认为，所谓企业战略，简而言之，就是企业为求得生存和发展，根据其所处的内外客观环境而制定的长远计划和选定的奋斗目标。它具有全局性、长远性、抗争性和稳定性的特征。

所谓全局性，即是关系企业生死存亡的全局性问题而不是局部的目标。

所谓长远性，是指关系企业今后一个较长时间的奋斗目标和前进方向而不是暂时的眼前的利益。

所谓抗争性，是指企业在市场环境中与相关企业的强烈竞争性，是你死我活的生存斗争而不是其他。

所谓稳定性，是指企业战略一经制定，就具有相对的稳定性，除非发生制定该战略的基础条件发生了重大变化，否则是不能随意改变的。当然这并不排除当企业内外客观环境发生某些变化时，为适应新变化而作的部分修正，以使战略更适应于客观发展需要的情况。

所谓企业的外部条件，主要是指企业面对的国内外市场条

^①何伟：《现代企业战略学》，中国人民大学出版社，1991年版第9—10页

件，包括社会的、政治的、经济的、文化的背景条件。这些条件对企业来说，是不可改变和控制的，企业只能研究它、分析它、适应它，像庖丁解牛一样地去遵循其社会外部条件的发展规律来发展自己。

所谓企业的内部条件，主要是指企业的人财物产供销状况以及企业的技术素质、管理素质、整体素质等基本条件。它是企业现实的客观存在，是企业生存发展的内在基础，必须实事求是地作出分析和判断，并依此而制定出适合企业自己实际情况的切实可行的企业战略。否则，好高骛远，脱离实际，同样会招致失败。因为决定企业成败的关键是企业的内部条件，亦即企业本身这个起决定作用的内因而不是其他。鸡蛋给予适当温度可以孵出小鸡，而石头给予什么温度也是永远也不能孵出小鸡的。因此，企业素质是企业战略的决定条件，企业要注意练好自己的内功，不可偏废。

孙子曰：“知己知彼，百战不殆”。为了实事求是地分析自己和竞争对手，以作出切实可行的企业战略，安绍夫设计了企业能力概况及协同作用图（如图 1—1）。^①

^①安绍夫：《企业战略论》，王北辰译《现代企业经营与发展战略》，经济管理出版社，1987 年版第 22 页。

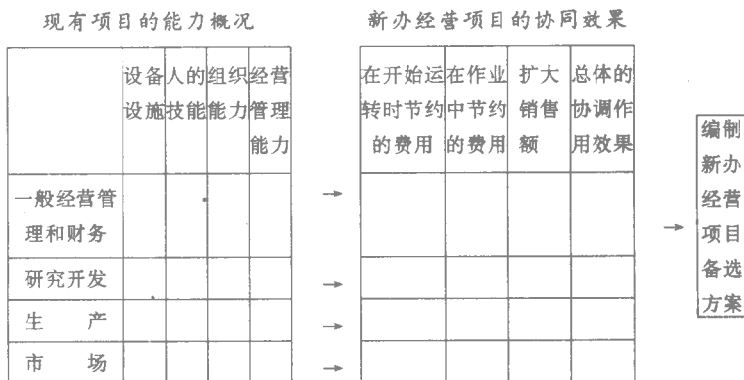


图 1—1 企业能力概况及协同作用图

企业战略是在激烈的市场竞争中“先发制人”的战略，是能动的积极的谋划。但从认识论的角度看，它是属于人们主观意志的范畴，不能不带有某种片面性和主观性，所以人们不能不在实践中检验自己认识的正确与否，因此，企业战略必须不断接受企业内外竞争实践的检验，并随着企业实践、内外条件的不断变化而有所发展，才能永远立于不败之地，防止变“先发制人”为“先发制于人”。美国著名企业家，汽车巨子亚科卡受命于危难之际，适时地根据克莱斯勒汽车公司的内外条件变化，果断地选择了企业的“撤退”战略，使该公司起死回生，一跃成为美国三大汽车公司中最具活力的公司。这是根据形势变化灵活运用企业战略进退维谷的成功范例之一。台湾东泰集团，以其敏锐的眼光，很早就看好大陆这块投资的热土，从 1978 年就开始在成都、昆山、上海等地大规模投资，不畏艰险与政治压力，先后投资数亿美元，建起九家公司，涉及塑料、建材、服装、酒店、商业、房地产、广告等多种行业，形成多角经营之态。加上其在美、日、澳、越、香港等地的投资，使自己很快成为国际知名的跨国集团公司。

由以上两例也可以看出，企业战略的制定是人们主观对客观的反映，特别是最高管理层对客观环境的反映。所以其最高管理层的个人素质、整体素质对企业战略影响甚大，甚或起着决定的作用。当然，最高管理层在制订战略、推行自己的政策时，也会受到来自下面各层意见、不同观点的制约，一些错误的意见也会受到一定的抵制。但在这种相互支持、制约和抗衡的关系中，最高管理层是处于主导地位的，有很大的优势，甚至是绝对的优势，是矛盾的主要方面，是起决定作用的。

“兵无常势，势无常态”。所谓企业战略的长期性和稳定性也是相对而言的，没有什么一成不变的道理。特别是在我国实行社会主义市场经济体制、加入世界市场经济体系、国内国际市场连成一片、竞争更加激烈的今天，更是如此。如果我们加入世界贸易组织，参与国际产业分工，遵循国际贸易交易规则，降低关税，其竞争将更为直接和激烈。我们走向世界，世界各国公司进入我国，以及外国跨国公司在我国的直接投资，都是企业所处的环境因素，都会对企业原有的战略产生影响和冲击。这种国内国际市场环境的瞬息变化，都要影响企业原有战略的时间性和稳定性，都要求企业根据变化了的市场条件调整战略，以适应新的环境。企业战略从本质上讲是动态的，因此，企业战略的长期性和稳定性是相对的，是随着时间、地点、条件的改变而改变的，那种以不变应万变的“守株待兔”式的思维方式和行为方式，是肯定要招致失败的。

第 3 节 企业战略体系

一、企业总体战略的分类

企业战略是一个体系，但究竟是怎样的一个体系，世界各

国的企业界和理论界尚无统一的认识。根据近年的企业实践和理论分析，我认为企业战略体系是由企业的总体战略和各分战略二个层次所构成的。就企业总体战略而言，其分类按所取标准的着眼点而不同，可以分为多种。若按其其在市场竞争中的地位与态势而言可划分为：（一）扩张型战略；（二）收缩型战略；（三）维持型战略。

所谓扩张型战略，是指企业在目前发展水平上谋求向更高一级目标发展的战略。其坚实的客观支柱是：企业的生产规模、产品种类以及市场条件都不能满足企业能力的发挥，人力、物力、财力的余力要求企业向新的领域扩张而形成的发展战略。它是企业主动出击、寻求发展的积极向上的战略，是企业欣欣向荣、朝气蓬勃的标志，是企业实力的一种体现。

所谓收缩型战略，是指企业处于不景气情况下的战略行为。是企业以退为进的积极的收缩战略，或企业难以维持而溃退的收缩战略，其主要表现是企业产品市场疲软，财政困难，企业亏损，难以为继。以退为进的战略是积极向上的，其本质上是企业为了谋求发展而主动收缩，以便集中资源，摔掉包袱，寻求新的生长点。如亚柯卡为了改造克莱斯勒汽车公司，主动采取缩小企业规模的战略。而溃退的战略是消极的或彻底败退的战略，是一种颓废的或无可奈何的表现，对企业的发展极为不利，甚或会招致企业的失败。

所谓维持型战略，是企业满足于现状或处于不利情况下企图维持现状而不愿撤退时所采取的防守型战略。可分为企业企图以最大的努力稳住目前阵脚以求寻机发展的积极的防御性战略，或是满足于现状而不求上进、消极的保守型战略。

以上三种战略均有主动型和被动型战略之分，是积极主动的扩张还是消极被动的扩张；是寻求发展、积极收缩，还是消

极溃败、被动收缩；是积极维持还是消极维持。两种态度两种结果，其根本的分界，在内外客观条件一定的条件下，主要取决于企业最高管理层的个体素质和整体素质了。

若是按企业产品开发的种类和参与市场竞争的区域来划分，企业的总体战略可划分为：（一）单一产品（市场）战略；（二）主导产品（市场）战略；（三）多角经营战略三种。其中（一）和（二）两种可综合称为专业化经营战略。

所谓单一产品（市场）战略，即企业集中全部力量几乎只生产一种产品只开发一种市场的战略。这种战略的风险性是显而易见的，目前世界上大中型企业大多已不采用这种战略，但它仍是相当数量的中小企业所采用的战略。

所谓主导产品（市场）战略，即企业集中大部分力量生产一种主导产品，同时用一定力量生产一些其它产品，在市场战略上采取在有限的主导市场上进行竞争的战略。这是目前世界上大多数企业所采用的战略，我国大多数企业也是采用这种战略的。

所谓多角经营战略，即企业同时生产多种产品，又企图同时打开多种市场，同时在多种产品多个市场上展开竞争，以求取得稳定发展和较好效益的战略。这是当前世界上大多数大中型企业的市场竞争行为，也是我国大中型企业寻求发展、走向世界、取得较好效益应采取的经营战略。这是本书所要重点讨论的内容。

二、企业战略的内容体系

就构成企业战略内容体系的分战略而言，经济学家从不同的角度提出过不同的方案，各种理论的界定差别较大。但我认为，就一般共性而言，在现代市场经济条件下，从对企业的长远发展及战略影响的重要性来看，其分战略一般可分为：市场

战略、产品战略、资源战略、科技发展与新产品开发战略、人才战略、组织战略、企业文化战略。此七种战略构成企业战略的基本内容体系，如图 1—2 所示。

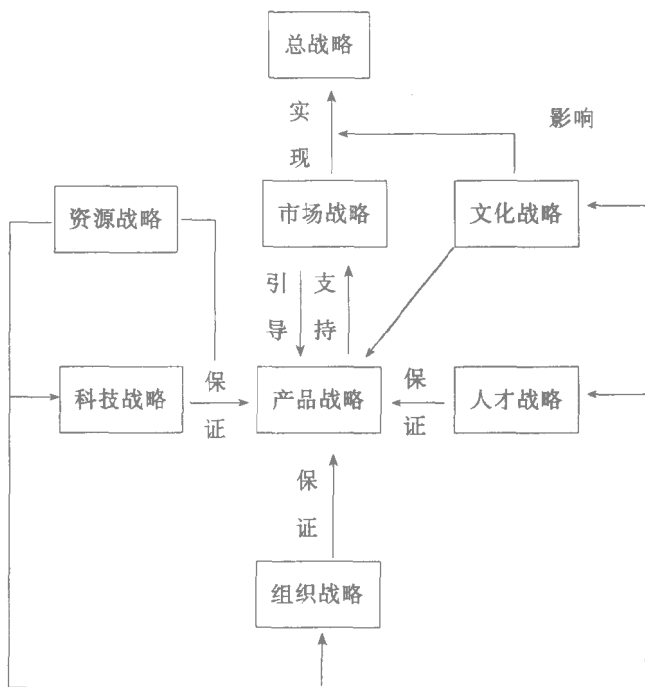


图 1—2 企业战略内容体系

1. 市场战略

市场战略是企业生存的根本战略，是企业战略体系里最基本的分战略，是现代市场经济条件下企业生存的要害所在。市场是企业生存的空间，企业家活动的舞台，是市场的变化引导着企业和企业家的活动，一切丰富多彩和波澜壮阔的企业盛衰

史，都是在市场上的激烈竞争中展开的。就一般而言，是先有市场后有产品，是市场的需求引导着产品的发展，决定着企业的生产。所以，在现代市场经济和科学技术高速发展的条件下，企业研究其销售产品所面对的市场地域、竞争对手以及商情变化和开拓新市场所形成的市场战略，是关系企业生存之所在。企业的市场战略是先导的、重要的，是企业面对的外在的客观环境条件，企业的成败往往取决于市场战略的成败。

2. 产品战略

企业的产品战略是企业为适应市场战略的要求而制定的战略。它是企业获取利润、赢得市场、生存与成长的生命线。任何企业要想在激烈的市场竞争中站稳脚跟并获得发展，就必须制定适合市场战略要求的包括产品种类、数量及质量的产品战略，否则企业就不可能获得发展甚至招致失败。特别是在当代市场经济条件下，国内国际市场连成一片，国际产业分工越来越明显，在我国对外开放和进入世界经济循环的条件下，外国企业及产品已进入我国市场与我进行面对面的竞争，企业的产品战略必须以此为背景，并结合自己的经济实力，规划出自己的产品种类、数量和质量标准，才能有生存和发展的可能，否则，在激烈的市场竞争中是难以立足的。

此外，在当代，名牌战略已成为企业生存和发展的关键一着。企业不仅需要好的品牌，而且需要好的名牌，特别是在高新技术和耐用消费品领域更是如此。奔驰汽车、瑞士手表、IBM 计算机、松下电器，几乎成了人们迷信和崇拜的对象，不问价格，掏钱就买，生产这些产品的企业当然就获得了极好的利润和发展。而其它非名牌产品，顾客挑来挑去，还是不放心，不敢购买，生产这种产品的企业当然步履艰难、效益不好。所以，名牌战略已成为当代企业的主要产品战略之一，特别是世界著

名企业更是如此。

3. 科技发展与新产品开发战略

它是企业为适应当前与未来市场竞争需求而制定的开拓性战略，是企业引导市场需求、开拓新市场及决定企业未来的超前开发战略，是决定企业生存及未来发展具有决定意义的重要一环，特别是在当代科技日新月异发展的信息时代更是如此。

科技发展与新产品的不断开发，是企业生存的保障。如果一个企业没有新产品的不断面世，要维持企业的生存和发展是很困难的。当代西方发达国家之所以领先其他国家，主要是集中在高新技术领域，它可以生产其他国家所不能生产的高新技术产品，以取得超额利润，而把一般的技术产品转移到发展中国家去。这是发达国家成功的科技发展与新产品开发战略。而发展中国家如果不能开发出自己独特的高新技术产品，一味地跟在发达国家后面，拾人牙慧，是永远也不会取得超越发展的。所以，企业要想生存壮大并取得超越发展，走在世界前列，就必须有自己的独特的科技发展与新产品开发战略。

4. 资源战略

资源战略是保证企业正常生产、完成企业战略的重要一环。企业如果没有资源做保证，那一切都将成为空谈。资源战略包括能源、原材料、资金和人力资源，这些东西是缺一不可的，是建筑企业大厦的原材料，是任何企业家都必须重视的基础战略，是一切工作和战略的保证与前提。世界两次石油危机，导致全球经济滑坡，充分说明了企业资源战略的重要性。企业没有资源的保证，是根本无法生存的，更不要说发展了。特别是在当代，资源紧缺的矛盾越来越突出，人均占有的水平越来越少，加之发达国家的大量消耗，对发展中国家是极为不利的。我们中国是人均资源贫国，又是资源消费大国，资源矛盾将会越来越

突出，不论对国内还是国际均是如此。所以，资源战略对中国企业来说更是重要。

5. 人才战略

人才战略与人力资源是有区别的。这里的人才战略主要指企业生存和发展中所必须的科学研究、新产品开发、重要的管理人才以及主要关键岗位的技术能手，是这些少数“能人”决定着企业的产品质量、新产品的未来以及企业的战略制定、修正和推移，是使企业在市场竞争的激烈商战中获胜的关键人才。他们是企业的主心骨和领袖，是企业获胜的法宝，是人中之杰和企业的灵魂，是任何企业家都必须重视的宝中之宝。所谓“人的因素是决定性的第一因素”，主要指的就是这些关键人才的因素。

毛泽东当年曾讲过，人是世界上最可宝贵的，只要有了人就有一切。他这里讲的主要是人才。世界上一切成功的企业都十分重视人才，认为人才是企业生存和发展的关键，一切波澜壮阔的话剧都是人导演出来的。因为有了领袖和优秀人才，世界就发展，历史就成为这样而不是那样。孙中山打倒了皇帝，毛泽东领导人民推翻了三座大山，邓小平创建有中国特色的社会主义，都是人才的作用。所以，人才是企业成功的根本保证，企业必须制订好成功的人才战略。

6. 组织战略

企业的组织战略是完成企业战略的组织保证。有什么样的企业战略就需要有相应的企业组织战略予以配合，它是支撑企业战略正常运转和得以实现的有机实体，是企业生存与发展的组织保证。一个灵活、高效、适应不断变化的市场竞争要求的企业组织结构是十分重要的，特别是实行多角化经营战略的企业，其组织结构相对于单一经营或主导产品经营的企业要复杂

多变得多，所以其组织结构对于企业的正常运转和实现多角经营战略目标就显得更为重要。目前我们国家对企业的组织战略重视不够，这是市场经济尚处于初始阶段，企业尚未完全成为独立的自负盈亏的法人实体的具体体现。随着改革开放的深入和现代市场经济与现代企业制度的逐步建立和完善，企业面向国际国内两个市场的激烈竞争，特别是大中型企业多角经营战略的展开，都必然引发要求组织战略的配合问题，组织战略的地位将会提高并得到企业的高度重视。因为组织结构是跟着战略走的，当企业越重视战略发展的时候，就越重视组织结构问题，越是复杂的竞争环境和多角经营，越重视组织结构问题。特别是当企业发展到一定规模，原有的组织结构已严重不适应战略需要时，企业组织结构的调整就成为主要的一环。如二三十年代美国杜邦公司、通用汽车公司的企业大改组，使其由传统的参谋部直线制向创新的事业部制转变的时候，便是如此。因此，企业的组织战略对企业运转和战略实现是十分重要的。要采取一种积极主动的态度使组织战略主动适应企业总体发展战略，而不要消极地等待组织结构已成为企业发展的阻力时才来注意调整组织结构，这就是企业组织战略的全部意义所在，也是本书所要研究解决的主要问题之一。

7 企业文化战略

指企业的指导思想、经营哲学、管理风貌、价值体系、传统作风、文化氛围以及企业精神等精神文明建设，是企业的软环境建设，是保证企业统一思想、鼓舞士气、建立良好的人际关系、保证总体战略目标实现的深层次的精神能源战略，是企业的上层建筑和意识形态。

溯本追源，企业文化一词源于美国，根在日本，是由日本企业在经营中的所谓“组织风土”一词演变而来。日本企业对