企业集团整体发展战略的矢量化分析研究

郭培民，刘伟德，徐金发
(浙江大学 玉泉校区工商管理学院，浙江 杭州 310027)

【摘　要】本文在企业发展战略态势分析法的基础上，通过对企业发展战略态势的矢量化界定，利用矢量合成、分解原理，对企业集团尤其是实施多元化经营的企业集团发展战略态势进行矢量合成分析研究，以为企业集团整体发展战略的制定与实施提供理论依据，并为企业集团资产重组战略提供一种简洁明了的分析工具。

【关键词】企业集团；企业发展战略态势；矢量化；资产重组

【中图分类号】 F272　　【文献标识码】 A　　【文章编号】 1008-942X(1999)04-0142-07

Vectorial Research on the Business Group Strategy

GUO Peimin, LIU Weide, XU Jinfa
(*School of Business Management, Yu Quan Campus, Zhejiang University, Hangzhou* 310027, *China*)

Abstract: Based on the methodological approach of "Strategic Position & Action Evaluation", this thesis defines the business strategic position as a vector and, using the compound and decompound vector, analyses the diversification business group strategy. It provides a useful analytic method for business groups to make the group strategy and property recombine decision.

Key words: business group; business strategic position; vectorize; property recombine

一、引　言

自本世纪 80 年代以来，涌现出了战略管理的热潮。在战略管理中，对企业发展战略态势的确定与把握，是科学合理地实施战略管理的前提与保证。

对单一企业而言，可以较为方便地分析其内外部环境，从而确定出该企业的整体发展战略态势。但对于由多个企业组成的企业集团，尤其是对那些实施多元化经营的企业集团(大公司)的整体发展战略态势的分析，相对而言就具有一定的难度。这一方面是由于集团内部的不同企业的发展战略态势有差异；另一方面还由于无法对集团内部处于不同行业企业的发展战略态势进行统一分析。这两个方面因素的存在，影响了对企业集团的整体发展战略态势的确定与把握，而对企业集团整体发展战略态势的确定与把握是集团公司对集团进行战略管理的基础与依据。

对此，本文将在现有的单一企业发展战略态势分析理论基础上，首先对企业发展战略态势进行矢量化界定，然后引入矢量合成原理，对由跨行业、多企业组成的企业集团发展战略态势进行矢量合成分析，以此确定企业集团的整体发展战略态势，从而为企业集团整体发展战略的制定与实施提供指导。

[收稿日期]1999-2-25

[作者简介]郭培民(1972-)，男，山东诸城人，浙江大学工商管理学院博士研究生；刘伟德(1965-)，男，浙江宁波人，浙江大学工商管理学院博士研究生；徐金发(1934-)，男，浙江绍兴人，浙江大学工商管理学院教授，博士生导师，主要从事企业管理研究。

二、企业发展战略态势的矢量化分析

根据企业发展战略态势分析法——SPACE(Strategic Position & Action Evaluation)图，可将企业发展战略态势分为四大类：进攻战略态势、稳健战略态势、防御战略势和竞争战略态势(见图 1)[1]。

(一)SPACE 图分析法

“SPACE”图分析法是在综合 BCG 产品组合战略分析法① 及 DPM 分析法② 基础上建立起来的。在图 1 中，纵轴的两个方向分别反映企业内部财务状况和企业外部环境稳定性；横轴的两个方面分别反映企业的竞争实力和行业发展状况。“SPACE”图就是通过对反映企业的这四大指标的综合分析，对企业的整体发展战略态势作出全面的评价。其中对各指标的具体分析可见表 1。

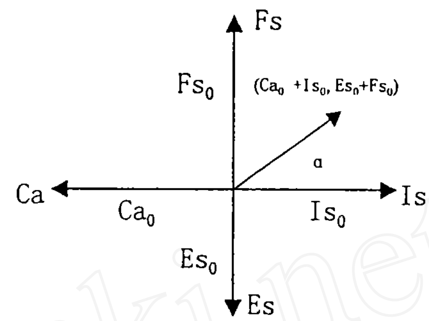

图 1　企业战略态势“SPACE”图分析法示意图

表 1　“SPACE”图分析指标的细分化表[2]

内部战略定位		外部战略定位	
财务状况指标(Fs)	竞争力量指标(Ca)	环境稳定指标(Es)	行业状况指标(Is)
市场退出障碍	产供销的控制	市场进入障碍	资金密集程度
投资回报率	核心能力	需求价格弹性	财务稳定性
财务杠杆	市场份额	通货膨胀	增长潜力
流动比率	产品质量	需求变动率	利润潜力
现金流动状况	用户信赖	技术变革	技术含量
投资风险	产品生命周期	产品竞争价格范围	产量与市场潜力
其他	人力资源水平	其他	其他
	其他		

参照表 1 中的有关指标对企业的四大指标进行打分评价后，即可确定出这四大指标的评价值，分别为 Fs_0，Ca_0(该指标的坐标值是其实际评价值减去该指标满分值)，Es_0(该指标的坐标值是其实际评价值减去该指标满分值)，Is_0。据此，可以在坐标系中确定出该企业的发展战略态势③。

(二)企业发展战略态势的矢量化界定

由图 1 可见，企业发展战略态势不仅具有大小性，而且具有方向性。因此，可以对企业发展战略态势进行矢量化界定、分析(文中用“S”表示矢量)。

① BCG 产品组合战略分析法由 Boston Consulting Group 公司提出，是根据对公司产品的相对市场占有率和行业增长水平两种指标的评价来对公司产品组合结构的合理性进行评价分析的方法。

② DPM(Direction Policy Matrix)分析法是根据对公司竞争力和市场潜力两大因素指标的评价对公司发展策略的选择进行分类评价分析的方法。

③ 确定公司发展战略态势的具体过程分为四大步：a、对各大指标下的具体影响要素进行归一化权重分析；b、对公司每一要素在 +1(最弱)到 +6(最强)间进行打分评价，由此即可得出各大指标的加权评价值；c、根据加权评价值确定公司各指标的坐标轴值：F_s、I_s 的坐标轴值就是其加权评价值，C_a、E_s 的坐标轴值是其加权评价值减去“6”的差值(负值)；d、公司战略态势的坐标点的横坐标是 C_a 与 I_s 坐标轴值之和，纵坐标是 E_s 与 F_s 坐标轴值之和。

根据企业发展战略态势分析法，可将企业发展战略态势的矢量方向界定为由“SPACE”图分析得出的方向，即：

$$\mathrm{tg}\alpha = (Ca + Is)/(Es + Fs)$$

企业发展战略态势矢量的模(用“S”表示)确定为由“SPACE”图中界定出的线段的长度(单一业务)，即：

$$S = [(Ca_0 + Is_0)^2 + (Es_0 + Fs_0)^2]^{1/2}$$

由此就实现了对企业发展战略态势的矢量化界定。据此，可以对企业战略态势进行矢量合成与分解研究。

(三)企业发展战略态势的矢量化分解与战略选择分析

根据分析研究的需要，我们可以将战略态势矢量沿平行于横轴与纵轴的两个方向进行分解，通过分解就可以清晰地得出各种战略态势下企业发展的优劣状况。具体如图2、表2所示。

表2 四种发展战略态势的矢量分解与评价

	分解矢量	优势	劣势
进攻战略态势 S_1	S_{11}、S_{12}	S_{11}表明企业良好的发展前景与竞争实力；S_{12}表明企业稳健的财务状况与稳定的外部环境	
稳健战略态势 S_2	S_{21}、S_{22}	S_{22}表明良好的财务状况与相对较为稳定的行业外部环境	S_{21}表明企业所处行业发展前景不容乐观；企业竞争实力较弱
防御战略态势 S_3	S_{31}、S_{32}		S_{31}表明企业缺乏发展潜力，S_{32}表明企业财务状况极为糟糕
竞争战略态势 S_4	S_{41}、S_{42}	S_{41}表明相对较强的发展潜力	S_{42}表明企业财务状况不容乐观

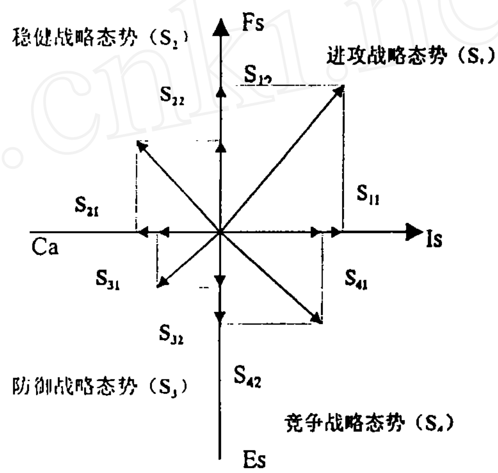

图2 四类企业发展战略态势示意图

从表2的分析可以看出：进攻战略态势应该是企业发展的目标追求；而防御战略态势是企业要尽可能避免的；竞争战略态势则需要企业尽可能将之转换为进攻战略态势；处于稳健战略态势时，企业需要根据所处行业环境以及企业发展潜力作出判断：是维持现状，还是有能力将之转换为进攻战略态势，或是向防御战略态势转换，从而进行企业发展战略选择。

根据表2的分析，企业处于不同的战略态势时，就需要选择相应的企业发展战略，如图3所示。

整体看来，当主业的发展战略态势处于上半区(虚线L_2L_4右上区)时，企业要采取强化该主业的战略选择，即要采用购并等多种资产重组的方式来进一步增强企业的竞争实力与发展规模；当企业的发展战略态势处于下半区(虚线L_2L_4左下区)时，企业要积极采取弱化该业务的战略选择，通过割卖、转让甚至关闭等多种资产重组的方式，逐步从该

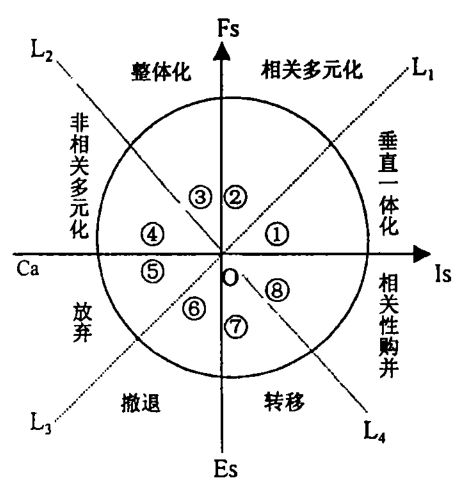

图3 不同战略态势下的战略选择示意图

业务中退出，集中有限资源发展企业优势业务(处于右上半区)。

具体看来，处于相①或相②的发展战略态势，具有较强的竞争实力与良好的发展前景以及满意的财务状况，是一种较优的发展战略态势，是企业重点发展的业务；处于相⑧的发展战略态势，在发展前景与竞争实力方面相对来说还是较好的，是值得进一步发展的战略态势，若培育成功可能会成为企业发展的新主业增长点；处于相③的发展战略态势虽具有较为乐观的财务状况，可为企业的发展提供一定的财力支持，但在企业竞争优势与行业发展前景方面需要慎重考虑与注意；处于相④、⑤、⑥、⑦的业务，表明其正处于危机状态下，企业要考虑退出或转移在该态势下的业务。

三、企业集团的整体发展战略态势分析

(一)企业集团整体发展战略态势的矢量合成分析

对于单一主导业务的企业(集团)发展战略态势的分析，我们可以通过对这一主导业务的四大指标(财务实力、行业前景、环境稳定性、竞争实力)进行综合评价，确定出该主导业务四大指标的评价值 Fs、Is、Es、Ca，以此即可确定出这一业务的发展战略态势在 SPACE 图上的坐标位置。

而对实施多元化经营发展战略的企业集团(大公司)，就必须在对每一主导业务发展战略态势分析的基础上，借助矢量合成的方法对其整体发展战略态势进行分析。

在合成分析企业集团整体发展战略态势时，考虑到集团内各主业(子公司)对集团发展的作用程度有所差异，不能简单地仅将各主业发展战略态势进行矢量合成，而应引入一个反映各主业(子公司)对集团发展影响程度的系数。根据实际情况，对于集团内某主业对集团发展作用程度，可用该主业的销售额(或利润等指标)占集团相应总值的比重(K)来表示。

由此可见，企业集团整体发展战略态势(用 S_g 表示)应是：集团各主业发展战略态势矢量(S_i)乘以该主业在集团中的比重(K_i)后的矢量合成。即：

$$S_g = \sum K_i S_i$$

(二)企业集团整体发展战略态势调整

根据以上对企业发展战略态势分解与集团整体发展战略态势矢量合成分析，由企业集团整体发展战略态势矢量合成公式 $S_g = \sum K_i S_i$ 可以看出，可从两个方面入手来优化调整企业集团发展战略态势：

一是调整各主导业务的比重(K_i)，如图3，可以通过加大对处于①、②相主业的投资，提高其在集团发展中的业务比重；同时适度降低甚至加速收回处于④、⑤、⑥、⑦相主业的投资，降低处于该相位主业在集团发展中的业务比重。这样就可以达到优化集团整体发展态势的目的。

二是调整各主导业务的发展战略态势(S_i)，即强化各主导业务发展战略态势。同样也是通过加大对优势战略态势下的主业投资，使其更优；改造危机战略态势下的主业，使之转机。

事实上，企业集团在优化其整体发展战略态势时就在同时调整这两个方面。通过加大对优势态势下的主业的投资，不仅提高了该主业在集团中的比重，同时还进一步优化了该主业的发展战略态势。

从企业集团资产重组的角度来说，企业集团发展战略态势优化调整就是通过购并与增量投资来进一步强化集团优势主业；通过割卖、转让等方式，去除集团不良业务，优化企业集团资质。如美国通用电气公司(GE)总裁韦尔奇提出并成功得以实施的以做“第一、第二”为目的“三环”发展战

略,其实质就是割卖、转让危机态势下的业务,利用回收资金,通过购并、增量投资等方式强化优势态势下的主业,从而实现优化集团整体发展战略态势的目的[3]。

四、实证分析

笔者拟以对宁波某集团(以下称A集团)自成立到发展至今的整体发展战略的分析为例,对本文所提出的企业集团整体发展战略态势分析法进行实证分析。

(一)A集团各阶段发展战略态势的数据分析

A集团公司成立于1992年,成立之初以生产八音琴机芯为主业;1995年介入钕铁硼产业,并得到快速发展;1997年开始计划介入电机摩托产业,现已打下了一定的科研基础,并计划于2000年投资运作该项目。

笔者通过对该集团发展历程的调研,对该集团1995、1998年(以该年度9月份以前的经营状况折算为全年状况)的战略态势进行了分析,并对2001年的发展战略态势作了预测性展望,如表3、表4以及图4、图5所示。

表3 A集团发展战略态势评价表(国内环境下)

	1995年集团战略态势		1998年集团战略态势		2001年集团战略态势		
A集团主业	机芯1	钕铁硼2	机芯	钕铁硼	机芯	钕铁硼	电机摩托3
销售比重 K_i	0.75	0.20	0.63	0.35	0.45	0.40	0.10
财务优势	3.5	3.875	3.8125	3.9375	3.9375	3.813	2.8125
行业前景	3.625	3.9375	3.5625	4.0625	3.1875	4.063	3.8125
环境稳定性	3.14286	2.57143	2.28571	2.2857143	2.0714	2.143	3.071429
竞争优势	1.9375	2.875	1.5625	2	1.1875	1.438	2.4375
Sv	0.35714	1.30357	1.52679	1.6517857	1.8661	1.67	-0.25893
Sh	1.6875	1.0625	2	2.0625	2	2.625	1.375
S	1.56979		2.50987			2.5599	
α(度)	19.6768		37.8487			35.367	

表4 A集团发展战略态势评价表(国际环境下)

	1995年集团战略态势		1998年集团战略态势		2001年集团战略态势		
A集团主业	机芯1	钕铁硼2	机芯	钕铁硼	机芯	钕铁硼	电机摩托3
销售比重 K_i	0.75	0.20	0.63	0.35	0.45	0.40	0.10
财务优势	3.4375	3.625	3.5	3.625	3.625	3.688	2.3125
行业前景	3.625	3.9375	3.5625	3.9375	3.125	3.813	3.75
环境稳定性	3.14286	2.42857	2.78571	2.7857143	2.5	2.429	2.785714
竞争优势	2.4375	4	2	2.8125	1.375	1.75	3.125
Sv	0.29464	1.19643	0.71429	0.8392857	1.125	1.259	-0.47321
Sh	1.1875	-0.0625	1.5625	1.125	1.75	2.063	0.625
S	0.99144		1.56601			1.9318	
α(度)	27.6612		28.355			29.883	

由企业集团整体发展战略矢量合成公式 $S_g = \sum K_i S_i$，通过先分别求出水平(S_h)与垂直(S_v)方向的合成结果，就可以得出 1995 年 A 集团整体发展战略态势(国内环境)S_{95}：

$S_h = (K_1 \times Fs_1 + K_2 \times Fs_2) + (K_1 \times Es_1 + K_2 \times Es_2) = 1.66$

$S_v =)K_1 \times Is_1 + K_2 \times Is_2) + (K_1 \times Ca_1 + K_2 \times Ca_2) = 2.75$

$S = (S_h^2 + S_v^2))^{1/2} = 1.57$；$\alpha = \mathrm{actg}(S_h/S_v) = 19.68$(度)

同理可以得出其他状况下企业发展战略态势(如表 3、表 4 所示)。

(二)结果分析

从表 3、表 4 的分析数据可以看出：无论在国内环境下还是在国际环境下，A 集团整体发展战略态势是趋强的，且向着四大指标的平衡方向发展(整体战略态势的矢量方向与 X 轴夹角 α 趋于 45 度)。由此可见，A 集团在 1992 年至 1998 年间的集团整体发展战略选择是正确的。

具体而言，A 集团的机芯产业在国际环境下表现出良好的发展态势，说明了该产业已具备国际竞争力；在国内环境下，机芯产业虽趋强与平稳但也趋于成熟。钕铁硼产业在国际环境下，起步较困难(竞争实力较弱)，但发展态势的趋势良好，因此借助国内丰富的稀土资源环境，以及加强与国外同类大公司的合作(现已与美国最大的钕铁硼生产企业签订协作意向)，A 集团完全有能力将该产业推向国际竞争大市场中参与竞争；在国内环境下，该产业发展态势极为乐观。

但是，从对 A 集团计划投资于电机摩托开发项目的预测分析来看，该项目具有较大的风险性，并将在相当长的一段时期影响集团整体发展战略态势的提升。如 A 集团在机芯产业与钕铁硼产业发展大幅度提升的情况下，集团在 2001 年的发展战略态势仅比 1998 年的略有提升。假若集团决定投资于该项目，该项目在 2001 年的发展战略态势是极不乐观的(虽处于相⑧区但靠近相⑦区)。对此，集团就必须作好花一定的代价养该项目，加大对其投资，并加强与国外在该项目方面具有优势的公司的合作，直至将其发展战略态势导向良好状态。当然，从考虑钕铁硼是制造电机摩托关键部件——蓄电池的关键材料来看，A 集团在该项目上取得成功还是具有较大可能性的，对钕铁硼产业的一体化发展也有好处。

A 集团在 1995 年积极介入并发展钕铁硼产业是正确的。因为从对 A 集团最初主业——机芯的发展战略态势分析来看，其逐步趋于成熟，且发展空间也逐步缩小。因此，选择具有较好发展前景的钕铁硼产业作为集团发展新增长点，并快速地将其培育为集团新主业，是提升 A 集团整体发展战略态势的成功之举。

从 A 集团现在与未来几年里所处整体发展战略态势来看，A 集团处于相①。在该状态下，A 集团需要加强垂直一体化的发展战略，尤其是对钕铁硼产业，更需要充分利用我国丰富的稀土资源，实施前向一体化的扩张与发展。

由此可以断定，A 集团自 1997 年开始先后购并了深圳两家钕铁硼生产企业，以及在内蒙古控股一家稀土开采企业，现又积极与内蒙古稀土研究所沟通共同投资钕铁硼的研究开发项目等一系列行为是明智之举。同时，从 A 集团整体发展战略态势现状来看，集团需要积极进入资本市场，进一步强化财务优势。若能在明年上市(正积极争取，且可能性极大)，则对推动集团的发展将会产生巨大的作用。

从对 A 集团整体发展战略态势的分析来看，A 集团自成立至今的集团整体发展战略选择是正确的。这正是 A 集团自 1992 年成立以来，经过短短的 7 年时间发展成为一个年销售额超 4 亿元的高科技企业集团的根本原因所在。

总之，通过对企业集团各主导业务发展战略态势的矢量合成分析，可以得出企业集团整体发展战略态势，由此就可以综合地观察到企业集团的总体发展趋势，制定出有针对性的集团发展战略，

指导企业集团的发展。

【参 考 文 献】

[1]Alan J. Rowe, Richard O. Mason, Karl E. Dickel, *Strategic Management & Business Policy* [M], Addision-Wesley Publishing Company, USA, 1986.
[2]项保华.企业战略管理[M].北京:科学管理出版社,1994.
[3][美]罗伯特·斯莱特.通用电气公司复兴记[M].北京:中国对外翻译出版公司,1995.

[责任编辑 陈 双]

小议语感的培养

语感是指对语言文字的敏锐感知和迅速领悟的能力,是对语言文字直觉的整体把握,是构成一个人语文素质的核心因素。叶圣陶先生讲:“文字语文的训练,我以为最要紧的是训练语感。”实践证明,以下方法有助于语感的培养。

(一)反复朗读,感知语文形象

朗读是帮助读者感知语言的金钥匙,因为它是多种器官参与的以声释义的活动,我们在朗读时把语气、语调、情感都读出来,就要有一个琢磨和体验的过程。不琢磨,语气语调就读不出来;不体验,情感就表达不出来。在这反复的朗读过程中,读者语感就会增强。

(二)展开想象,领悟语言意蕴

汉语的意蕴深刻含蓄,有时真可谓“只可意会,不可言传”。而文章又是作者将自己对生活的感受进行思考后写成语言符号的。这些文字本身没有直接可感性,需要读者调动生活积累和知识经验,通过想象再现相关的形象,才能进入作者所描绘的世界。显然,这样的训练对培养语感是十分有益的。

(三)创设意境,感受作者情感

“夫缀文情动而辞发,观文者披文以入情。”即作者先有了情思,再发为文辞;读者先看了文辞,再体味到情思。由此可见,情感是一篇文章的主旨,训练语感,就要让读者进入课文所描绘的情境,并体会作者的情感历程。与作者产生共鸣,才能使他们真正受到熏陶感染,形成内在的精神力量。古文挖掘作品中的情感因素,创设情境,使人情境悟情感,充分感受语言所包蕴的情感因素,这对培养语感是十分需要的。如《泊船瓜洲》中的“春风又绿江南岸”是千古名句,而其中的“绿”字则是这首诗的诗眼。这个字不仅写出春天已来到江南,而且写出了春天来到江南后的景物变化,写出了春天鲜明的色彩和勃勃的生机。诗人曾用“到”、“过”、“满”来代替“绿”字,我们若以这些字入句作吟诵比较,就能体会出“绿”的妙用,体验到诗的意境美,充分感受到作者的思想感情。

实践也证明,教师只要以教材为基础,针对学生的心理特点,采取适当的方法,不断激发学生展开想象,训练学生的语感,使学生能在其后的阅读中做到“一字未宜忽,语语悟其神”,则可使学生对不同的语言形式都能有所感悟,从而达到培养语感的目的,全面提高语文素质。

(方小娟)