

| 专题研究报告 |

非类趋向战略

向创新型企业转型的行动框架



上海复斯管理咨询有限公司

---

**创** 新型企业是一类什么样的企业？自身当前状态又属于哪类企业？

**向** 创新型企业转型的行动框架式什么？除了技术体系构造和加强研发能力之外，还有哪些工作必须要做？

**我** 国认定的创新型企业、转制科研院所及其它有条件的企业，如何规划自身的战略行动？如何真正变成产业链上游地位的高端企业类型？

——本研究材料向你传递复斯公司的思考与观点……

---

# 非类趋向战略：向创新型企业转型的行动框架

华为从技术创业型企业起步，发展成为有核心技术和大规模工程实施能力的世界级产业高端企业，从一种企业类型成功跃迁为另一种高级企业类型；联想试图通过收购方式实现企业的战略转型，然而最后却只能战略撤退；海尔成为了世界级家电制造企业，虽离索尼、松下等还有很远距离，但却遭遇发展的天花板……。华为何以成功？联想收购 IBM 个人电脑事业部后何以陷入困局？海尔成功发展到今天之后为何会战略迷失？最终，应该用什么样的理论和思路指导我国企业向创新型企业类型转型，从而提升我国企业的主体层次和产业地位？

近几年，为了促进企业产业地位的提升和国家产业结构的升级，我国审批了 400 多家国家级创新型（试点）企业，目的是促进它们向全球产业链的高端企业类型发展和转变。但根据我们的研究，如果缺乏对管理创新的强调和有效的战略理论指导，这类企业也同样会遭遇战略转型的失败。

现有战略理论的主体成份是基于西方发达国家企业实践的，对发展中国家的大多数企业并不适合，尤其是上世纪 80 年代以后的战略理论：从任务和功能角度看，西方发达国家 80 年代以来的企业战略理论整体上可称为是“同类竞争战略”，根本上是满足处于产业链相同或相近位置企业之间竞争需要的，而缺少或在主流上不需要“非类趋向战略”——满足从产业链低端企业主体类型向产业链高端企业主体类型转变需要的战略理论。而我国及其它发展中国家最需要的恰恰是“非类趋向战略”。相当长时间以来，我国企业几乎是亦步亦趋的学习运用西方企业的战略理论，长久下去，只会将我国企业整体上锁定在全球产业链的低端位置，成为永久性的世界工厂，国家的产业结构升级战略必难实现。

在上海复斯管理咨询公司长期实践和研究基础上，本文拟从战略目标、战略手段和战略过程三个方面，对“非类趋向战略”的理论体系和实践方法进行一些探讨，希望能为我国企业向创新型企业转型提供行动框架上的参考。

# Part1 中国及其它发展中国家企业 需要“非类趋向战略”作为理论指导

## 1. 西方企业战略理论的发展逻辑

西方企业战略理论主要反映在四个方面的思想认识上：关于发展的认识（发展战略）、关于竞争的认识（竞争战略）、关于发展战略形成方法的认识（战略方法）和关于发展战略实现手段的认识（战略手段）。发展战略理论经历过四个阶段：古典战略理论阶段、有限多元化发展战略理论阶段、目标市场集聚战略阶段和核心化发展阶段；竞争战略理论有两个阶段：传统竞争战略理论阶段和核心竞争战略阶段；战略方法理论有两个阶段：战略规划方法理论阶段和过程化形成方法理论阶段；战略手段是发展战略理论的实践化，在战略手段的强调上与发展战略的阶段具有很强的对应性，四个发展战略阶段依次强调的战略手段是：生产效率与全球化、兼并重组、市场细分和定位、技术创新。西方企业战略理论在整体上具有很强的关联性，以发展战略为主线，可以更整体的认识它们，参阅“附文1：西方企业战略的理论阶段（概略）”。

西方企业战略理论在根本上都是西方企业实践的反映，它们的出现都有典型的西方企业实践背景、问题意识和适用条件：

古典战略理论是对工业化前期企业实践的反映，与50年代以前企业开疆扩土式的欢腾局面相对应。该时期市场存在大量需求空白，除

少数西方国家，其它众多国家是纯粹的消费国和原材料输出国，在此情况下，这些发达国家的企业考虑发展问题自然也就是新产品提供问题和新市场拓展问题，即安索夫矩阵的两个维度了。

有限多元战略理论是工业化中期企业实践的理论反映，是50-70年代企业发展受到发达国家体系内企业之间竞争的结果。该时期，存在大量市场空白的局面已经不存在，殖民地国家的民族解放运动纷纷取得成功，西方发达国家的企业相互之间的市场争夺和原材料争夺局面渐趋激烈，在所有领域上进行全面开花式的发展已经不可能了，必须在考虑市场吸引力时还要考虑企业的实力，将发展资源有效的、相对集中的投入到更有利的产品方向上去。

70年代以后，西方发达国家进入工业化时代后期，西方国家体系内的企业竞争进一步加剧，新兴工业化国家的出现（如亚洲四小龙国家），进一步构成对它们的竞争威胁，典型的是日本汽车对美国汽车业的冲击。有限多元化战略已经不够了，还需要对市场作进一步的重组，于是目标市场集聚战略出现了，同时，满足竞争需要的竞争战略在80年代也出现了。

90年代以来，发达国家从工业经济时代开

## 【 附文 1 】 西方企业战略的理论及阶段（概略）

年代	—20 世纪 60 年代	20 世纪 70 年代	20 世纪 80 年代	20 世纪 90 年代—
发展战略	古典战略	有限多元化战略	目标市场积聚战略	核心化发展战略
发展手段	生产效率，全球化	兼并，重组	市场细分	技术创新
竞争战略	——	——	传统竞争战略	核心竞争战略
战略方法	战略规划方法	战略规划方法	战略规划方法	过程化形成方法

**古典战略理论阶段。**伊戈尔·安索夫是代表性人物，着重从市场扩张和多元化发展两个维度（安索夫矩阵）考虑企业的发展问题。其中，前后向一体化、横向一体化是多元化发展的二级选择；生产效率和全球化，是主要发展手段；认为战略可以通过研究得以制定和管理，为此，安索夫提出了著名的战略分析工具——SWOT，后经麦肯锡咨询公司的完善和传播，直到 80 年代以后，才受到过程学派的严峻挑战。

**有限多元化发展战略理论阶段。**以布鲁斯·亨德森的市场增长率-相对市场份额矩阵为代表。该矩阵提出于 1970 年，用来分析和规划企业产品组合，解决企业产品品种及其结构对市场需求变化的适应性问题。扩张战略、收缩战略、撤退战略是有限多元化战略的二级战略选择。安索夫战略是扩张战略，到了有限多元化发展战略阶段，它只是一种选择，且只是企业全部现有品种中少数产品的战略选择；兼并重组是该时期的主要战略手段。

**目标市场集聚战略理论阶段。**代表人物是菲利普·科特勒和迈克尔·波特。有限多元化是对古典战略中的“多元化”维度的战略发展，而目标市场集聚是对古典战略中的“市场扩张”维度的战略发展，因此，“目标市场集聚”不仅仅是市场营销层次和竞争战略层次的理论，也应同时看作是发展战略层次的理论。菲利普·科特勒的市场细分和市场定位思想对目标市场集聚战略理论具有重大贡献，而迈克尔·波特从竞争战略角度的研究，对目标市场集聚概念的明确提出、从营销学概念上升到企业战略概念以及普及推广贡献重大。市场细分和市场定位成为该阶段的重要战略手段。在该阶段以前，以自然竞争为主，该阶段因竞争的加剧，出现了以迈克尔·波特为代表的竞争战略理论。有限多元化战略理论还仅仅是从产品类型角度对古典战略的收缩，而目标市场集聚战略同时从市场方向（市场集聚）对古典战略理论进行收缩；低成本竞争是古典战略和有限多元化发展战略的基本竞争手段，而到了该阶段，则需要进一步的产品差异化竞争手段。

**核心化发展战略阶段。**代表人物是鲁梅特、普拉哈拉德与哈默尔等人。1991 年鲁梅特发表了一项有关美国主要大公司 20 世纪 70 年代利润形成根源的研究报告。研究显示，企业自身的原因是最大的影响因素（对公司盈利能力的贡献率达 46.4%），而行业及市场因素的影响很小（其中行业因素对公司盈利能力的贡献率仅是 8.3%）。从此人们的战略注意力开始从长期以来的市场基点转移到企业内部资源的基点上来。1990 年普拉哈拉德与哈默尔发表有关核心竞争力的文章，更是将基于企业资源基础的战略理论推进到大众化程度。有限多元化战略理论中，每类业务都是整体概念，要么整体撤退或收缩，要么整体扩张。而在该阶段的核心化发展战略理论中，每类业务都是集合概念，即可以分解为多个独立的“亚业务”，不是要整个整个的砍掉或保留，而是在“亚业务”层次围绕企业的核心能力重新定位和组织，把不擅长的业务环节“外包”给其它企业。轻资产战略、聚焦战略、核心经营战略等作为核心化发展战略的相关词汇被大量提出。在发展战略思想上，“核心化”是对“有限多元化”的进一步发展；从竞争战略的思想上，强调自身的资源基础和核心能力，从而不同于以波特为代表的、强调外部因素的传统竞争理论。由于新技术的应用不断催生出新经济、新兴行业和新兴企业，加之科学研究与市场应用的周期加快，技术创新作为战略手段被赋予很高的战略地位，甚至上升为国家战略。在战略形成的方法上，战略规划方法受到质疑，以明兹伯格的著作《战略规划的兴起与衰落》为代表，过程学派的战略形成方法开始出现，该方法认为，战略不是规划者规划出的，而是经理人员在长期的经营过程中、在清醒的战略意识下日积月累的结果。

资料来源：根据相关文献及上海复斯管理咨询公司相关研究整理

始进入知识经济时代，新兴发展中国家进一步增多，且在全球化的浪潮下，加入到对传统工业品和消费品市场的国际竞争中，西方发达国家企业的传统业务的竞争环境进一步恶化，典型的是 IBM 这头大象开始遭到全方位的攻击，几乎倒下。有限多元化发展战略、目标市场集聚战略以及针对具体业务的竞争战略，仍然不

能解决西方发达国家企业发展空间严重压缩和恶化的状态。在这种背景下，核心化发展战略理论被提出，并激发出了西方企业的极大想象空间和实践热情，其中，IBM 在总裁郭士纳的领导下，业务模式升级到集成和服务领域，退出其它没竞争力的一般业务领域，蓝色巨人在浴火中实现了重生。

## 2. 对发展中国家企业而言，西方企业战略理论在整体上存在框架性缺陷

可见，西方的战略理论都与西方企业的发展进程密切关联。发展中国家使用西方企业战略理论面临极大的风险。哈佛商学院学者塔伦·卡恩纳等，1997 年在《哈佛商业评论》发表了一篇文章《聚焦战略为何在新兴市场有可能行不通》，以印度的企业集团为考察对象，认为，“聚焦战略（即本文所说的核心化发展战略，作者注。）在纽约或伦敦是明智的，但将其套用到新兴市场的集团企业，其中一些重要的东西就会丢失”，多元化仍然是他们的更好选择。西方管理学者能够做出这样的研究，是令人对其科学精神产生崇敬之心的。

然而，发展中国家使用西方企业理论的更大风险，不在于对西方企业战略理论的选择风险，而在于其战略框架的整体缺陷——发展中国家企业的发展任务在现有的战略框架中没有得到涵盖和关照。进一步分析西方企业的发展战略，有助于发现这种框架性缺陷。

80 年代以前，是西方企业的独立平行发展时期，相互间没有太激烈的竞争（平行发展），与世界其它国家的企业之间也没有产业链关系（独立发展），全部一体化发展。80 年代及其以后，在世界产业体系中经过不断的有限多元化和核心化发展，西方企业逐渐转

移到产业链的高端核心位置，它们不仅不再平行发展，相互之间存在激烈的竞争，而且尤为重要是不能再独立发展——与世界其它国家企业结成了很强的产业链关系，比如 IBM 有三万多家各层级的供应商（一级供应商、二级供应商等），分布在全球各地，很多国家的企业成为它们的代工厂所。以前只有大企业、小企业之分，而现在已经不够了，还有高级企业和低级企业之分——高级企业处于产业链高端位置，是食物链中的高级动物；低级企业处于产业链的低端，处于被统治和盘剥的地位。从此之后，他们热衷于核心化发展理论，然而这种理论就像封建社会统治阶层对民众所宣扬的“天命”、“各安本分”，如果低级企业完全照此行事，那么相互间的产业地位就只有永远被锁定的份了。

想象一下 80 年代以后的西方企业发展和竞争理论，可以出现这样的图景：世界的企业依据高级程度聚居于各个产业链的不同位置，成为不同的部落，发展是“亚发展”——在部落内的发展，竞争是“亚竞争”——部落内企业间的竞争，而部落间不存在发展和竞争问题，产业链处于相对稳定的秩序中。概括起来说，可以把 80 年代以后的西方企业发展和竞争理论称为“同类发展和同类竞争战略”。至于 80 年代以前的西方企业发展和

竞争理论，也是“同类发展和同类竞争战略”，只是类型分化不明显和竞争程度不激烈罢了。那么，处在产业链低端位置的企业如何向产业链高端位置转移？即如何从低级企业

类型发展成为高级企业类型？这是现有西方企业战略理论整体框架所未包含的维度——企业类型高级化维度，或说产业链位置维度。

### 3. 企业类型高级化（或产业链位置）是发展中国家企业的根本性战略维度

发展中国家中企业几乎全部处于全球产业链的低端位置，一级层面的发展任务恰恰就是向相对高级的企业类型转化、直至成为某种较为高级的企业类型甚至是最高级的企业类型。当然伴随这一过程始终的，也要有“亚发展”和“亚竞争”。发展中国家企业只有最终提高了主体层次和产业链地位，才能处于一个较优越的生存和发展状态，国家的经济体系也才能不断升级，在全球经济体系中处于有竞争力的位置。发展中国家企业面临的这一根本发展任务，使得它首先在一级框架上需要企业类型高级化维度（或者说产业链位置维度）的战略思考和相应的理论——即被上海复斯管理咨询公司称为的“非类趋向战略”。而西方现有的企业战略理论在这之下、作为二级层面的战略思考和方法时，才是有使用价值的。

处于产业链不同位置的企业，面临的发展任务在根本上是不同的，在根本上需要不同的战略思考。高端企业的根本任务是“同类竞争”，巩固和强化自身的产业地位，进而实现“同类发展”，当然这种“竞争”通常情况下是建立在“合作”——共同防御基础上的，以遏制低端企业类型的进入。低端企业的发展任务则是双重的：一方面要在同类企业中获取竞争优势（同类竞争，亚竞争），进而谋求在同类企业中的发展（同类发展，亚发展）；一方面要向更高级的企业类型转型、

向产业链高端位置转移（简称“非类趋向”）——但根本发展任务是“非类趋向”，即向高端企业转型，以根本上改变自身在整个产业中的地位。这个道理其实很简单，一个处于社会底层的人和一个处于社会统治阶层的人，面临的发展任务肯定不一样，前者想要彻底改变自身的命运，就必须向更高的社会阶层爬升，仅仅在自己所在的圈子里争斗是非常糊涂的；而后者面临的则主要是在同阶层中争夺更佳的统治权。

低端企业战略手段的重点和高端企业也有很大差异。高端企业的战略手段主要是技术创新，而低端企业除此之外，还必须进行业务模式创新。另外，在战略实现的过程（战略过程）上，二者也有很大差异：已经处在产业链高端的企业，外部的商业环境和内部的组织模式整体构造完毕（当然还存在不断的优化调整问题），战略手段的实现条件是具备的，因此战略过程在根本上简单化为战略手段的实现过程，对于当前而言，就是技术创新的过程；而低端企业则不同，必须对商业环境、资源基础、组织功能和运营模式进行同步的构造，这一过程作为实现条件，严重影响整个战略过程。战略手段的重点和战略过程的差异，进一步界定了非类趋向战略独特而丰富的内涵，使得其作为一类战略理论更加具有十分重要的存在价值和研究必要。

## Part2 战略目标定位：用主体类型 定位弥补传统战略定位模式的不足

在企业制定的发展战略中，战略目标定位是规划内容之一，而现有的战略目标定位不外乎 6 方面内容：任务陈述、愿景描述、核心能力（或核心竞争力）定位、业务定位（包括行业定位和产品定位）、市场定位、发展指标设定（多为增长类、盈利类经济指标）。这是现有西方企业战略理论在实践上的必然反映。对于一个当前还处于产业链低端的企业，如果想向高端企业类型或者创新型企业发展，这样的目标

定位模式是严重不足的，必须增加一个方面的内容：主体类型定位。

在经济系统的主体类型和相互关系中，各类企业主体，都可以在整体关照下得到清晰的呈现。通过分析所在产业的经济生态，在具体的刻画中更具体的认识自己的主体身份，进而在此基础上进行企业主体类型的战略目标定位。

### 1. 企业主体类型

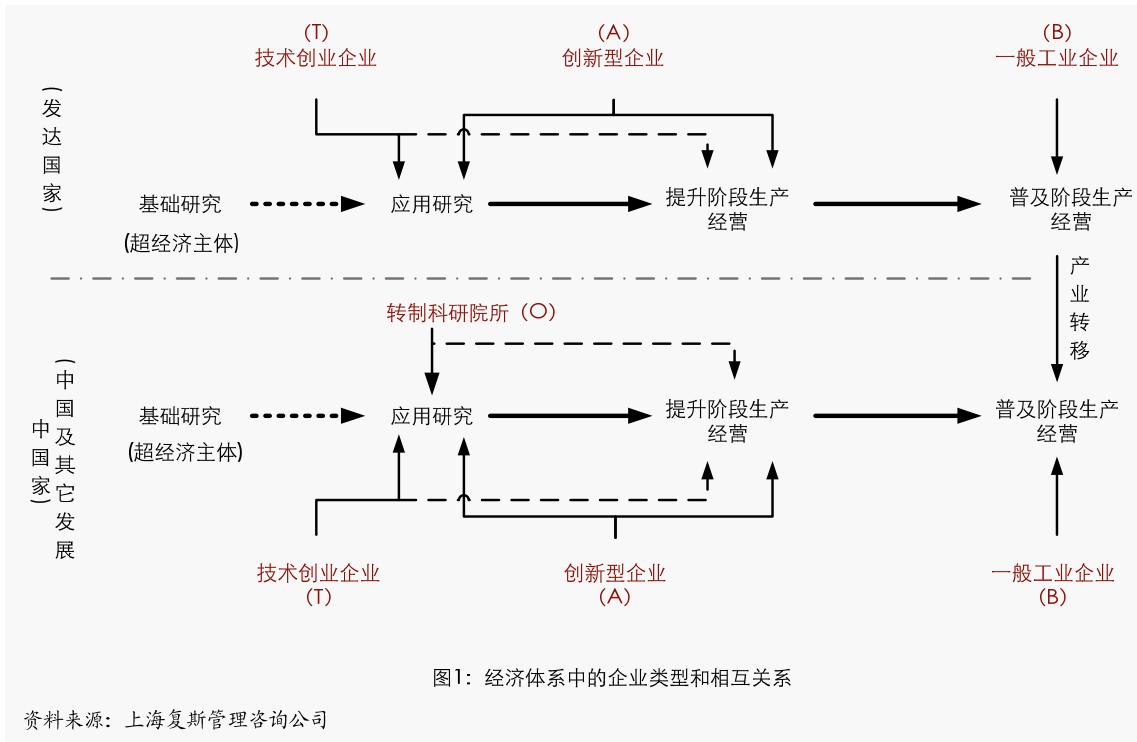
从技术周期上看，一个产业的发展过程有四个阶段，基础研究阶段、应用研究阶段、提升阶段生产经营和普及阶段生产经营。其中，“提升阶段生产经营”指利用创新技术提升人类社会的生活品质，表现为对新需求的满足或对原需求的更好满足，比如当初我们都没有手机到开始有企业能提供手机，从模拟电视到开始出现数字电视；“普及阶段生产经营”指利用现有成熟技术向广泛的人群提供产品和服务，在更广泛的范围上普及某种生活品质，表现为标准化生产、大规模应用和低价提供。

成的，如大学和国家科研机构，其它环节的工作一般都是有企业主体承担的。但在不同发达程度的经济体中，承担主体略有差别，且构成比例显著不同。

产业技术周期中的每一个阶段对应着一类工作区间或业务区间，在一个经济体系中，这些区间是由不同类型的主体承载的。基础研究在许多国家都是由超经济主体（事业单位）完

在发达国家，应用研究和提升阶段生产经营的承载主体是创新型企业，这里我们称其为 A 类企业（参见图 1），比如索尼，它开发了一代又一代液晶显示器，开发和提升阶段的经营它是自己做的，当产品成熟到一定程度后，会把它的技术或工厂转让掉，让别的企业来生产，它自己则在新的技术方向上重新开始自己的循环。承接 A 类企业业务转移的，是一般工业企业（图中称 B 类企业），它是做普及性生产经营的，从低级的 OEM 类企业到高级点的有自主品牌的一般性生产经营企业都属于这类。中国知





名度很高的联想集团和海尔公司,本质上也是 B 类企业。

还有一类,即所谓的技术创业企业(图中称 T 类企业),如美国硅谷中的许多企业都属于这种类型。它们从某项应用研究起步,力图走向提升阶段的生产经营,并希望最终成为 A 类企业。

各类主体之间存在业务模式的关联,如 A 类企业在技术成熟后退出, B 类企业承接; T 类

企业可能向 B 类或 A 类企业发展,但更多的时候是市场中的“饲料”,最可能的情况是被 A 类企业收购,弥补 A 类企业在研发上的不足和风险,如美国的思科公司主要就是靠收购小的技术创业型公司发展的。正是由于他们之间的业务关联,促进了一个产业的合理、快速循环。

无论是 A 类主体还是 B 类主体,其中又都有丰富的二级结构,可以分出各自的亚类: A<sub>1</sub>、A<sub>2</sub>、A<sub>3</sub>等和 B<sub>1</sub>、B<sub>2</sub>、B<sub>3</sub>等,由此构成一个产业更为丰富的主体类型和更为复杂的生态结构。

## 2. 我国经济体系中的企业主体类型及其结构

在发达经济体中, T 类(技术创业企业)和 A 类(创新型企业)企业远远多于发展中国家的同类企业,因而在全球经济体系中具有很强的技术竞争力和产业统治能力。

我国 A 类企业极少,目前可以称得上,除极少数和军工有关的国有企业之外,可能只有华为公司了; T 类企业也有,但也很少;绝大部分是 B 类企业,且主要以承接发达国家的

产业转移生产为主。除此之外，我国还有一类特殊的企业类型——转制科研院所，（图中用 O 表示）。在未转制前，科研院所从事的仅是应用研究工作和部分基础研究工作，且作为超经济主体存在（事业单位），它们提供技术，然后由企业生产经营——这就是计划经济时代中国经济体系的运行模式，所以也导致我国的 A 类企业少。转制之后，相应的科研院所成为了经济主体，但既不是 A 也不是 B，有点类似 T，但没有 T 单一和明确。转制科研院所所在经济主体中的加入，增加了一类主体类型。对 O 类企业如果运用好了，会提高中国经济体系的质量，产生类似 T 类企业的贡献，这对我国 T 类企业特别缺乏的现在，具有非常重要的意义。

企业主体类型和结构，构成了一国经济的“生态环境”，也就是说彼此之间有很高的依存度，换句话说，就是每类企业的发展和生存状况都极大地受到其它主体类型发展现状的影响。以我国经济“生态环境”为例，A 类企业少的结果，导致我国 B 类企业只能承接国外二次转移以后的产业——比如以前转移给亚洲四小龙地区的产业，再次由这些地区转移给中国。70 年代转移到日本、韩国等钢铁业和造船业，再次由这些地区向中国转移，使得我国不仅 B 类企业多，且绝大多数处于传统产业，附加值更低，资源和环境破坏性更大。同时因为 A 类

企业少，还导致我国的 T 类企业更难出现，因为 T 类企业独立向 B 类和 A 类企业发展的风险很大，在美国等发达经济体国家，它的一个重要出路在于被 A 类企业收购，从而实现 T 类企业创业者的收益——这也是为什么我国一直鼓励技术型“创业”而实际的创业型企业很少的原因。相反，T 类企业少和 B 类企业处于传统产业领域，进一步导致我国 A 类企业也很难更多的出现：T 类企业是 A 类企业的“饲料”，只有“饲料”更多，A 类企业才会更多的出现；B 类企业是 A 类企业的“工厂”，缺乏新兴产业中有素质的 B 类企业，A 类企业孤掌难鸣——当然各类企业都可以在整个世界范围内寻求机会，但是本国经济体系本身作为最直接的经济生态环境，实际限制了这种机会，迈克尔·波特在《国家的竞争优势》一书中谈到这类问题，并部分回答了其中的原因。

因此，一国经济体系“生态环境”很大程度上锁定了其中的企业发展，只有依靠政府的力量才能逐渐改善经济生态环境。70 年代以后的日本、韩国、新加坡等如此，当前的印度、巴西等也在如此。我国改革开放以后的经济发展过程，根本上都在对经济环境产生着积极的影响。当前对创建创新型企业的高度重视，更是直接逼近了对企业主体类型的改变和提升。

### 3. 我国有条件的企业应该把创新型企业作为主体类型目标加以战略定位

#### (1) 什么是创新型企业

我国很多企业现在都在谈创新型企业，但创新型企业到底是什么？几年前企业界对这个概念的认识很浅，没觉得这是个问题，认为不就是那些有创新能力的企业吗？只要技术上、

市场上、组织上、管理上甚至是理念上哪一方面有点创新，都可称得上创新型企业。现在不同了，经过较长一段的实践经历以后，我们发现，我们与世界上的先进企业相比，距离似

乎没有缩短，而且隐约意识到现行做法有问题。像索尼、GE 这样的先进企业才能称得上是创新型企业，如果我们还是泛泛的理解创新型企业，那我们可能就害了自己，永远也没法理解索尼、GE 们何以是它们、何以成为它们，永远也没法找到正确的趋向之路。近年国家基于提高中国经济在世界经济体系中的地位角度，要求企业、尤其是国有企业提高主体层次和行业地位，向创新型企业转型。创新型企业概念在这种背景下就有了特殊的内涵，不能再是从前的肤浅认识了。

将视野放在企业全部主体类型及其相互关系上，能够比较准确的界定出不同企业类型的内涵，包括对创新型企业的定义。创新型企业是指具有全面创新能力、能够长期从事技术提

## (2) 我国 B 类企业的趋 A 实践

我国有两类主体都在努力向创新型企业转型。第一类是部分大型企业（集团），第二类是部分转制后的科研院所。

正在向创新型企业转型的大型企业集团，当前在企业类型上属于 B 类，即持续创新能力不强，整体上以技术普及阶段的生产经营为主，在世界经济的产业链中处于中端甚至低端地位。它们向创新型企业的转型，属于 B 趋 A 型战略实践，简称 B 趋 A（B→A）。从已有的做法看，B 趋 A 的方式有三种：海外收购、建立技术中心、并转科研院所。

如果是在海外收购平行主体或者更低端的企业主体，即 B 类企业在海外收购 B 类企业或者更低级的 B 类企业，以满足自身业务的经营扩张，这属于同类发展的范畴，不是非类趋向

升阶段的生产经营并实际处于产业链上游地位的企业类型。这就是说，作为创新型企业，不仅“能什么”，还要“是什么”，不仅看过程还要看结果：从能力和过程看，创新型企业应具有全面创新和综合创新能力，不是仅能在一个孤立的方面上创新；从结果上看，创新型企业不是个口号，而要实际从事着技术提升阶段的业务，并确实处于产业的上游核心地位。我们以前仅从能力和过程角度理解创新型企业，且理解还很不完整，现在，既要从完整理解创新能力的角度，又要从实际结果角度去理解创新型企业。这样的定义，既是本文前述相关理论的必然生成，也是符合我国当前实践背景下对创新型企业概念内涵需要的。后面关于战略手段和过程的探讨，将进一步揭示创新型企业的内涵。

发展，成功是相对容易的，我国典型的例子是海尔（参阅附文 2：《海尔与联想：同类发展的危机和非类发展的苦恼》）。但如果收购的是 A 类主体或 A 类主体的业务，那么风险就很大了，要求 B 类企业不仅自身具备了接近 A 类企业的发展条件，而且还要有非类趋向战略的理论视野和操作能力。联想收购 IBM 公司 PC 事业部，可以看作是 B 类企业通过海外收购向创新型企业转型的例子，只可惜没能成功（参阅附文 2：《海尔与联想：同类发展的危机和非类发展的苦恼》）。

## 【 附文 2 】 海尔与联想：同类发展的危机和非类发展的苦恼

**海尔：**海尔从事的是家电技术普及性阶段的生产经营，因此尽管在家电行业内名声显赫，但仍然只能归于 B 类企业。它在海外收购了很多企业，但整体上都是对低端 B 类企业的收购，以满足自身生产扩张需要，不仅没有收购过 A 类企业，甚至连同层次的 B 类企业也未收购过。同类收购、尤其是对低端企业主体的收购，是容易成功的，因此海尔 90 年代以来取得了巨大发展。然而，长期的同类发展（B 内发展）使得海尔面临巨大的发展风险：如果家电技术没有大的发展，虽然家电企业中的 A 类企业不会有新的竞争优势，但是会有更多的 B 类企业逐渐构成对海尔的威胁，海尔必将最终失去优势，面临战略收缩和盈利能力持续下降的痛苦局面——事实上这种局面几年前就已经到来了；如果家电技术有大的发展，则首先是 A 类企业重新获取新一轮的发展优势，在未到技术普及阶段之前，A 类企业绝对不会转移基于该技术的生产和经营的，这种情况下，海尔可能有灭顶之灾。当前，家电技术在十字路口已经徘徊很久了，一个能够被消费者普遍接受的技术产品可能就会突然而至。海尔当前面临的发展痛苦在这两个方面都已经是现实的了。海尔的发展天花板是什么？是其 B 类企业发展模式的内在宿命；海尔的出路在哪里？一是主动的战略撤退，清理所有可能成为负担的人员、资产和薪资福利政策，积蓄力量，伺机而动，以避免被动损耗、自然消弱直至体系性崩溃的后果；一条是实施非类趋向战略，即改变同类发展模式，向 A 类企业趋向发展。从最近海尔大范围的流程再造情形看，似乎并不是基于非类趋向战略的流程再造，也不是战略收缩，好像还是在原 B 类发展模式下的抗争行为——这就堪忧了。海尔，是中国 B 类企业全球发展成功案例的代表，同时也可能是因为不能向创新型企业成功转型而最终失败的典型。

**联想：**联想从贸易起家，发展成为一个以销售见长的工贸一体化企业，也是一家 B 类企业。一直想走贸工技一体化的联想，在 2004 年迈出了重大步伐，收购了 IBM 的 PC 事业部。联想不同于海尔的，是由来已久的趋 A 意图、雄心和积极的行动，但通过收购 A 类主体的趋 A 模式，具有极大的风险，至去年为止，联想的行动被阶段性的证明是失败的。从 PC 的技术发展看，在未来一段时间不会有很革命化的变化，因此 PC 技术到了很成熟的普及化生产经营阶段，在这种情况下，在 B 类企业内同类发展的空间还是有的，如果联想收购的不是高于自己的主体类型，而是像海尔一样的战略目的，我想最近几年的联想就是国际上的第二个海尔。最近有传言说，联想准备收购台湾精英电脑，如果这样，这是一起 B 对 B 的收购，是同类发展战略下的行为。尽管有很多对联想收购 IBM 公司 PC 事业部失败原因的探讨，但还是在西方现有企业战略理论下的探讨。站在非类发展战略的理论角度看，其原因可作这样一番探讨：IBM 的 PC 业务，因技术提升阶段的生产经营难以继续，而自身从事普及阶段生产经营又是不经济的，不符合自身主体类型的战略定位、资源基础的结构和商业环境，它必须出手给还在继续从事 PC 业务的其它 A 类企业，或者是从事普及阶段生产经营的 B 类企业，否则，负担将越来越重。出售给其它 A 类企业，比如东芝，属于同类企业间的收购，不仅易于业务和价值整合，而且可以加强收购者的 A 类企业地位，IBM 也因此可以卖个好价钱。作为 B 类企业的联想，在两种情况下可以考虑承接：第一，如果是基于趋 A 战略实现需要，或者如联想所说的向贸工技一体化发展，那么就on 能对 IBM 公司 PC 事业部完整收购，应仅收购其中的研发体系（包括其中仅作为研发配套的部分生产体系）；第二，如果作为 B 类企业的业务发展和扩张需要，那么，总价就不能是 12.5 亿美元，考虑到 IBM 公司 PC 业务部 9000 多人的规模和降薪减员严重受限，这个数字也许是 0，甚至是负。明基收购西门子手机业务时，西门子不仅无偿转让手机业务，而且还拿出 5 亿欧元填补债务，并向明基提供 3.5 亿欧元的现金与服务，即便如此，事后证明明基也没有拣到便宜。在当时可能不会出现这两种情况，但没有这两种情况联想就不应该出手。第一种情况是趋 A 发展，第二种情况是同类发展。但由于联想战略上缺乏更高层次的指导，很多战略认识似是而非，实际操作时，既没有第一种情况的准确聚焦，也没有第二种情况的合理对价（相对自身的价值机会）。趋 A 不成，更将损失惨重。联想，是中国企业通过海外收购向创新型企业转型的先驱，同时也将是这方面失败案例的代表。

资料来源：根据上海复斯管理咨询公司相关研究整理

在 B 类企业中建立技术中心，以及将转制出去的科研院所重新并入到 B 类企业，是我国当前推进国有大型企业集团向创新型企业发展所采取的重要方式，当然对于很多重要行业，比如军工类企业，一开始就是将科研院所与生产企业重组在一起的。计划经济时代，我国的 B 类企业只生产，科研由作为事业单位的科研院所完成，由国家整体管理着这两个环节的衔接和运转。在 B 类企业中建立技术中心和并入科研院所，B 类企业进行科研、生产一体化发展，在主体类型上力图向 A 类企业发展，从当前的情况看，实际上也遇到一些列问题：第一，对于建立技术中心的企业而言，研发能力一时难以形成，其中，科研管理能力缺乏是个关键性问题；对于并入科研院所的 B 类企业而言，虽然单纯的看科研能力提升的比较快，但 B 类企业对科研院所这类主体缺乏管理经验又是个大问题，这个问题不解决，将只能是两张皮，不能将并入的科研院所作为集团企业整体科研体系的组成部分加以整合和利用；第二，与产业

### (3) 我国 O 类企业的趋 A 实践

转制科研院所是我国向创新型企业转型的一类重要主体。转制之后，这类科研院所都在产业化上作出了积极的探索，其中不乏南车株洲电力机车研究所有限公司（下有两个上市公司）和中联重科（原建设部长沙建设机械研究院）这样做得较好的企业。但由于缺乏非类趋向战略理论的指导，在非类趋向发展中大多数转制科研院所陷入简单趋 B 的误区，结果产业不仅没做起来，原来的科研能力也被严重弱化了，换句话说，趋 A 没有趋成，反而趋成“小 B”（规模小、竞争力弱的生产制造企业），原来的 O 类主体身份是变化了，但并没有高级化，在产业链中的地位并没有提升。

体系的关系处理问题。B 类企业具有庞大的产业体系，缺少的能力之一是科研创新能力。并入的科研院所和建立的技术中心，即便有技术创新能力，但本身缺少的是产业化能力。如果不能处理好二者的结合问题，则科研体系和产业体系的良性循环就建立不起来——而这点恰恰是 A 类企业组织运行模式的内在特点之一，也是趋 A 发展过程中最难解决的问题之一，后面将会谈到。科研与产业的结合问题很复杂、很困难，改革开放以后采取的种种做法都没有很好的解决这个问题，比如，早期的鼓励科研人员创业的办法、产学研结合的办法、转制一批科研院所让其独立进行产业化发展的办法等等。这两种方式是国家推动下的 B 类企业的趋 A 实践，也是短期内我国经济体系中出现一批 A 类企业的希望所在，但建技术中心、并入科研院所本身已经远远不够了，必须要有非类趋向战略的理论指导，同时，高水平的组织管理能力和商业环境构造能力再也回避不掉了。

还有一些科研所在趋 A 实践中虽然没有简单趋 B，始终重视科研，但正像 B 类企业没能将科研搞起来一样，它们也没能将产业化搞好，结果至今为止还只是 O 类企业而已，在趋 A 上的努力也没能成功。比如大唐电信科技产业集团（前身是信息产业部电信科学技术研究院），从 2004 年开始思考进一步发展问题，并最终确定结合利用自己的核心技术，向 TD-SCDMA 业务的“组织者”这类行业地位较高的主体类型上定位（即向 A 类企业定位），但由于缺乏理论上的清醒认识和实践参照，缺乏全面的行动，结果技术成果形成了，也被电信运营商采用了，但由于其产业化能力没有形成，能够获取的市场份额远远低于应有的水平。

最近，它和上海市政府达成合作协议，正式入驻浦东，在金桥开发区建设大唐上海产业园，加速推动自主创新的 TD—SCDMA 产业发展，着力实现 TD—SCDMA 的国际化。站在非类趋向战略角度看，这是大唐电信产业集团趋 A 进程中的必要之举，但还有其它工作要做，那就是后面要说的业务模式的不断升级、商业环境的适应构造和组织管理模式的根本性转型。

另外中国 T 类企业趋 A 实践也是值得关注的，最为成功的当数华为公司。美国全球版《商业周刊》日前刊载国际投资银行家库恩(Dr. Kuhn)的评论：位于深圳的华为已经成为了世界最强大的通信设备商之一，它凭借专利与创新，成为中国新式企业的标志。它的崛起“震惊了原来的大佬们——如北电、诺基亚、阿尔卡特朗讯”。这位外国人所说的“中国新式企业”，也许想表达的正是这里所说“A 类企业”。

## Part3 战略手段：通过业务模式的连续升级实现产业地位的快速提升

在一个产业的经济生态系统中，不同类型企业主体的产业地位和生存状态是不一样的。在产业链中所处的位置，实际上代表了对全社会产业资源的配置使用能力：处在产业链高端的企业，是产业链低端企业资源的最终使用者和最大受益者，无论日本的高端类型企业，如索尼、松下，还是美国的高端类型企业，如 GE、IBM，它们周围都有几千家供应商直接为其提供配套生产和服务。当然，供应商之间也存在主体层次和产业地位的差异，也存在服务和被服务的关系，相互间的产业地位和收益程度也

是不同的，其中零件级供应商和代工生产企业毫无疑问是产业地位最低者和收益程度最少者。

将产业中不同类型企业主体联动起来的手段是业务模式。不同类型主体的业务模式存在显著差异，并据此相互影响。对于非类趋向发展的企业，不仅要有创新的技术，更要有基于业务模式连续升级的相应业务模式创新，技术只能支持同类发展和提升同类竞争优势，不会自动迁移企业的产业链位置。

### 1. 业务模式的连续升级是非类趋向战略的基本手段

业务是实现企业发展目标的根本性手段。不同类型主体的业务模式是不一样的，同类主体的业务模式也是有差异的；向某个类型企业发展，实际路径本质上是通过业务模式转型达

到的。

现有的战略理论对业务模式的升级问题缺乏关注，更多的是将业务模式作为战略定位时的一个选择因素。业务模式既是企业经营的内