

案例正文：

关联产业多元化：湖北兴发集团的成长之路¹

0 引言

2008年11月3日，湖北兴发集团发展战略研讨会即将在人民大会堂举行。在研讨会前夕，兴发集团董事长李国璋站在北京民族饭店的房间里，面对窗外首都繁华的景色，陷入了沉思。二十几年以来，湖北兴发集团经历了从无到有、从小到大的艰苦创业，目前兴发集团已经初具规模，发展成为中国最大的精细磷化工企业、世界最大的六偏磷酸钠生产企业，产品远销国外。但是一场突如其来的全球金融危机，给世界经济以沉重的打击。紧紧依靠国际市场、竞争实力还不十分强大的兴发集团，在世界金融海啸面前能否承受打击，企业战略何去何从，是对决策者决策智慧的重大考验。11月3日，湖北兴发集团将邀请来自全国各地的近百名专家、学者为兴发集团的战略规划献计献策，共同寻找破解金融危机的良策。

1 文献回顾

多元化经营也称为多角化、多样化经营、多种经营、跨行业经营等，是指企业在现有业务的基础上进入新的业务的行动，而多元化战略通常是一个企业做大做强的首选战略。Coase(1937)在公司边界的理论中就从机会成本的角度阐述了公司多元化问题：公司开设一项新的业务，取决于开办这项业务的成本是否和其它公司开办该业务的成本一样。著名战略管理学家 Ansoff(1957)分析了美国1909到1948年间最大的100家企业的发展变化轨迹，总结出企业成长的四种基本战略：市场渗透战略、市场开发战略、产品开发战略和多元化经营战略。Ansoff指出，当公司现有产品的发展不能实现公司的发展目标时，公司进入新的产品领域，多元化就成为了其战略选择。对于企业多元化的动机最有说服力的是资源禀赋理论，该理论认为企业进行多元化是由于拥有过剩的生产能力或者资源，而这些资源可以在不同产业间转移，也就是说多元化企业可以利用规模

-
1. 本案例由湖北大学商学院的史金平、方家立、万文强、胡莹、李美辉撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
 3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

经济更有效地组织生产(Penrose,1959)。Teece(1980)认为不能在市场上顺利交易的某些过剩资源,只能用在多元化经营上方可获取更大的利润。Montgomery & Wernerfelt(1988)认为企业内部各种资源的专用性是存在差异的,越具有专用性的资源越能产生超额的回报,同时却只能限定在更少的产业领域使用,这意味着企业是否实施多元化战略应当视其资源禀赋而定,对于拥有较低专用性资源的企业,较大范围的多元化扩张可以为其带来更高的利润总额。但多元化战略往往是一把双刃剑,一方面企业为了避免某一行业发展的波动给企业在单一行业发展造成的风险,同时为了使资源得到更加有效的利用、扩大企业的范围经济,追求企业利润的最大化而选择多元化经营。但另一方面,由于企业在不同的行业中经营,对企业的资源、管理等提出了更高的要求,往往增加了企业的管理风险。从企业内部管理来看,多元化经营容易分散企业权利,从而给企业整合增加难度;从企业研发活动来说,多元化经营也伴有需要对研发目标正确识别以及各个项目之间的合理安排管理的风险。唐华(2001)将多元化经营的风险主要归纳为以下几个方面:来自原有经营产业的风险、市场整体风险、行业进入风险、行业退出风险以及内部经营整合风险。刘璇华、惠增良(2007)提出多元化经营战略是企业发展的重要途径,但是不适合的多元化战略决策反而会使企业陷入倒闭的危险。因此企业到底应当如何多元化,就成为了企业发展过程中需要深入研究的问题。Ansoff(1965)将多元化战略分为横向多元化、纵向多元化、同心多元化和混合多元化。Wrigley(1970)将多元化战略分为专业型、主导型、关联型和非关联型。对于企业如何选择多元化的道路,国内学者也进行了深入的研究,徐娜娜(2005)、孙瑜(2008)、黄桂苗(2009)等均认为,围绕企业的核心竞争力,走产业关联多元化的道路,是企业多元化战略的一个比较稳妥的选择。李伟奇、王同春(2000)提出了企业多元化经营是选择关联多元化还是选择非关联多元化的经济利益—管理成本的分析模型。

2 管控危机,化被动为主动

兴发集团的前身是始建于20世纪八十年初期的一家小黄磷企业,位于湖北省兴山县,规模小、技术落后、交通不便、市场狭窄是企业当时面临的客观现实。当时的兴山县是湖北省有名的贫困县,虽然环境优美,也有一定的水利、黄磷、旅游等自然资源,但由于身处大山深处,交通极其不便,与外界交流困难,经济发展主要以农业为主,但由于农业又没有足够的良田,因此经济十分落后,几乎没有一个成一定规模的工业企业。1975年之前,全县仅有一套50千瓦的火力发电机组和200千瓦的水力发电站,可以说这就是当时仅有的工业。1975年,县委决定动工修建猴子包电站,但是仅有4万元的开办费,建设经费

主要依靠自筹资金和集资，这就是今天兴发集团最早的发端。1984年，在水力电力建设有了一定规模、工业与资金有了一定积累的情况下，兴山县委接受专家的建议，决定在继续发展水电企业的同时，利用本县丰富的电力资源和矿产资源，发展化工生产，既可消化本县已发展成一定规模的水电资源，又能通过对矿产品深加工加快本县的经济的发展。兴山县黄磷厂在经费不足、技术人员和经营管理人员严重缺乏的情况下，在江苏省南通市磷肥厂的技术支持下主要依靠自力更生艰难上马，建成了兴发集团的第一条化工生产线。

到2010年，经过二十多年艰苦卓绝的创业，兴发集团从刚开始大山深处的一个小小的生产车间，发展成为一个以兴山为总部，以兴山、宜昌猢亨为主要生产基地，各子公司遍布湖北、重庆、云南、广西、江苏等多个省市，产品以国际市场为主，产业以磷化工深加工为主，涉及矿产、水、电、房地产、旅游、物流等多产业共同发展的多元化的大型上市公司，2010销售额达84.25亿元。回顾企业从无到有、从小到大的发展历史，董事长李国璋感慨万千，他说：“企业的发展并非一帆风顺，而是经历了各种危机和磨砺，一路历尽艰辛。可以说，兴发的成长伴随着各种各样的危机，而每一次克服和战胜危机，企业的发展就上了一个新的台阶。企业的发展史，也就是危机的管控史。”

2.1 危机一：搬迁危机

上世纪90年代初，全国磷化工行业竞争混乱，充斥着大量小规模企业，品种单一，环保技术落后，企业生存压力非常大。与此同时，兴发化工总厂（系兴发集团前身）又遭受了另一个危机——由于建设三峡工程引起的相关企业搬迁的要求。

1992年，全国人大通过了建设三峡工程的决定，三峡工程的水位线定在175米，兴山化工总厂位于该水位线以下，被列入淹没搬迁企业范围。政策要求位于水位线以下的企业不能再作任何发展，只能进行关闭或者搬迁。按照国家移民迁建计划，兴发原址位于三峡库区“二线水位”上界，搬迁时间被安排在2000年以后，这就意味着兴发在八年时间将成为本企业的发展真空期，对企业而言，无异于毁灭性的打击。

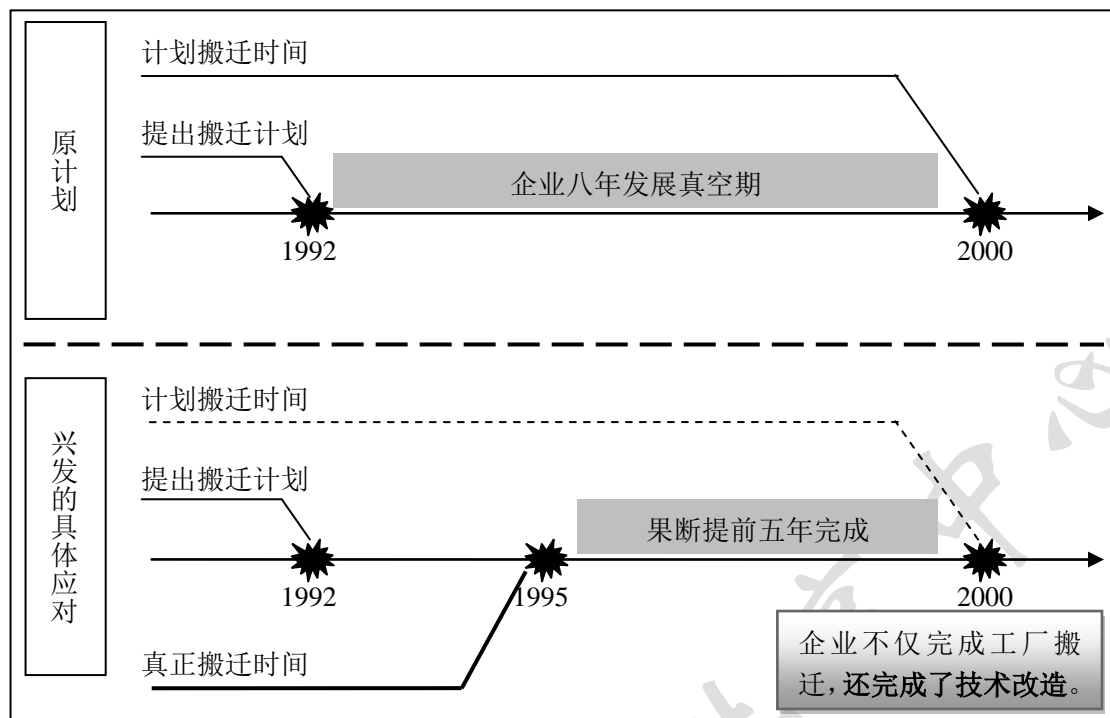


图 1 企业搬迁时间路线图

Fig.1 Time and course of company's removal

经过一年的深思熟虑，兴山化工总厂作出果断决策，将劣势转化为优势，抢占时机提前搬迁。经过多方努力，国建三建委批准了兴发集团提前搬迁的方案，国家开发银行同意用兴山化工总厂的移民补偿资金 7450 万元作为资金本，给兴发集团配套技改搬迁贷款 1 亿元。

1995 年 11 月，兴发抢占机遇，自筹资金 2.3 亿元，提前启动三峡库区移民迁建技改工程。搬迁后的兴发集团生产规模迅速扩大，磷化工系列产品由原来的 3 种增加到 6 种，主导产品年生产规模达到 20 万吨以上，比搬迁前扩大了 3 倍，成为华中地区最大的磷化工生产基地。“‘果断领先跑，加快主产业技术改造’是克服搬迁危机的关键。”董事长李国璋感慨地说。

2.2 危机二：成本危机

90 年代中后期，兴发虽然发展比周边的同类企业好，但是全国磷化工的发展主要在云贵川，竞争压力很大。基于化工企业的技术门槛不高，领先者的先进技术模仿跟进速度很快。同时国外市场对价格打压，国内无序竞争，导致公司成本非常高。生产黄磷耗费的电价和磷矿石的成本迫使兴发竞争优势不大，这次危机直接导致兴发盈利困难。

这时候兴发再一次做出了重大的决策，发展“电矿一体化”。电和磷矿是兴发战略性的资源，启动对兴山县内的能源整合，把兴山县的小水电和磷矿资源争取到兴发来，实施纵向一体化。本着发展主产业和关联产业共同发展的原则，提出整合磷矿、水电资源的战略，实施电矿一体化。1999年12月，在兴山县委、县政府的支持下，兴发集团又与县内一家优势企业天星水电实施资产重组，在全国县市率先实现电矿化结合，形成了新的竞争优势。

2001年开始，兴发集团在巩固县内的基础上，大力实施“走出去”发展战略，抢占资源。公司领导多次深入神农架、保康县，争取省政府以及神农架和保康政府的支持。在各级政府的大力支持下，公司投资2亿元相继在兴山县、神农架兴建和收购了10多座水电站，投资1亿多元整合了兴山、神农架、保康等周边地区的磷矿资源。目前尚未完全建成的神农架总装机在8万千瓦，磷矿资源在6000多万吨。在保康，全国最好的矿山之一的白竹，拥有大约7000万吨的资源，兴发建成了100万的采矿工程，并被评为全国的采矿样本工程。

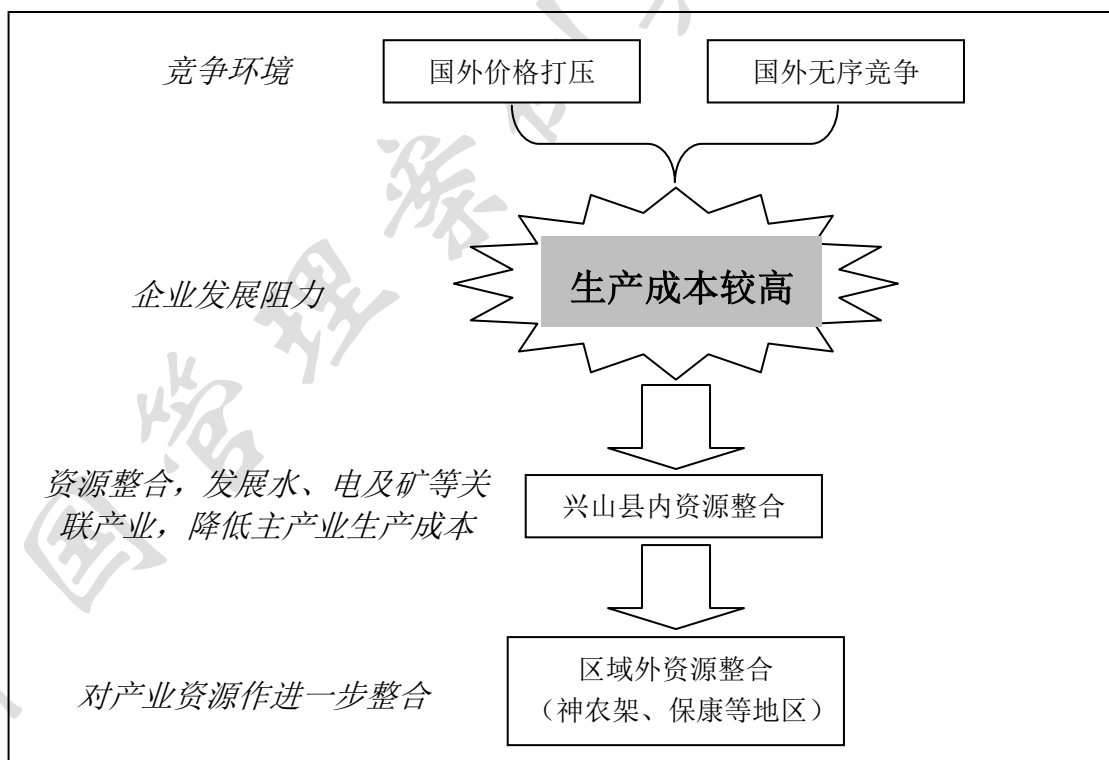


图2 企业成本危机化解图

Fig.2 The solution of company's costs crisis

通过整合磷矿、水电等资源，具备了1.5亿吨磷矿资源储备，年自发电达4亿吨的能力，显著降低了生产成本，同时在国内率先建立了“矿电磷”一体化发

展模式，形成了独特的核心竞争力。“‘迅速反应，整合资源，发展关联产业’是克服这次成本危机的关键”，董事长李国璋说。

2.3 危机三：环保危机

兴发的主要生产基地在三峡水库的支流旁边，三峡工程蓄水给兴发带来了新的危机。磷化工是一个比氨氮等肥料的污染更重的高污染行业。环保是国家、国际和社会都共同关注的重大问题，如果处理不好，将会导致很严重的环境污染，破坏生态环境，给企业的生存和发展都造成重大的困难。1997年三峡库区截流之后这个问题逐步暴露出来，2000年问题更加凸显。

迫于环保技术和资源的压力，兴发决定走出去发展，走出三峡库区，实现“三突破”，即突出行政区域界限，突破本地资源限制，突破原有产业的限制。不仅在湖北宜昌开发了新的基地，还在重庆、云南、广西、江苏等省建立了生产基地，形成了良好的资源布局。2006年开始在宜昌猢猻建设占地2600亩的精细化工园，国家科技兴贸创新基地。2010年猢猻的精细化工销售收入高达42亿元，2011年预计超过100亿元。

兴发坚持始终一手抓上游磷矿水电等资源的重组整合，一手抓环保技术、磷化工系列产品的深度开发。环保技术的大量开发，确立了在全国乃至全球的领先地位，确保了企业生产经营的有序进行。例如平磷泥转为工业盐酸和普钙的原料，次磷酸钠的残渣转化为磷酸酸钙，黄磷的尾气净化处理等，不仅解决了治污问题，还“变废为宝”。

公司还注重产品类别的开发。公司现有工业级、食品级、医药级产品70多个，年生产能力100万吨，其中精细磷化工产品70万吨，居全国之首。产业结构已经从单一的初级磷化工产品向食品级、电子级、医药级等精细磷化工产品转变。“‘强化主导产业，完善关联产业，高度重视环境保护’是克服这次环保危机的基本指导思想。”在谈到如何化解环保危机时李国璋这样说到。

3 抓住机遇，促进企业快速发展

3.1 企业高速增长关键阶段

兴发集团从最初的一家小黄磷企业，到成功上市，再到具备国际知名品牌，企业规模不断扩大。在企业扩张过程中，21世纪初期的高速且稳定发展是企业快速成长的关键阶段。兴发集团在1999年上市公开筹集资金，经过2000年的调整后，开始了企业的高速扩张。企业2000年总资产增长率为负值，但之后却表现出强劲的增长势头，从2001年的7.92%到2002年的33.50%，再到2003年的53.82%，企业总资产从2000年的6.62亿元增长到2003年的14.68亿元，

增长了 120%。

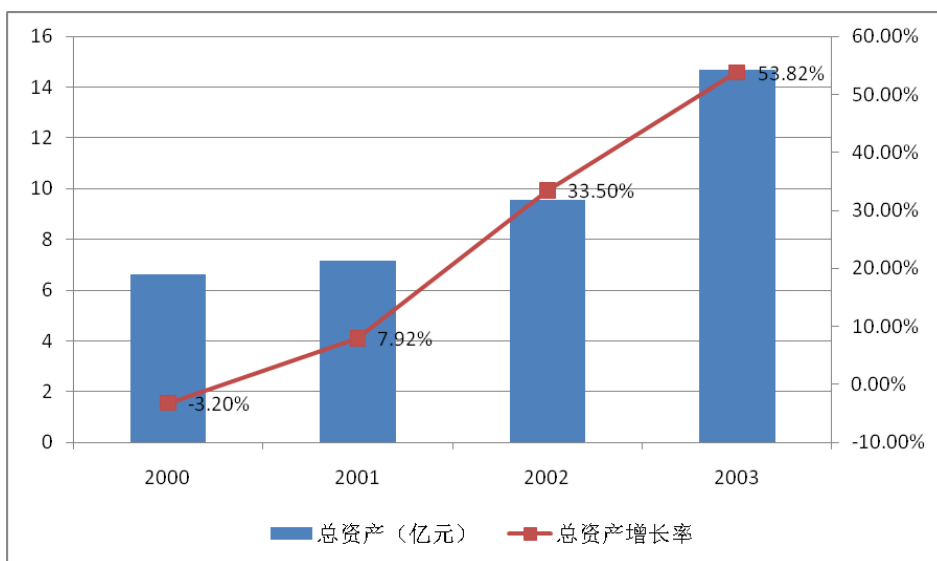


图 3 兴发集团 2000~2003 年总资产增长图
Fig.3 The total assets growth of Xingfa Group from 2000~2003

3.2 企业高速增长推动因素

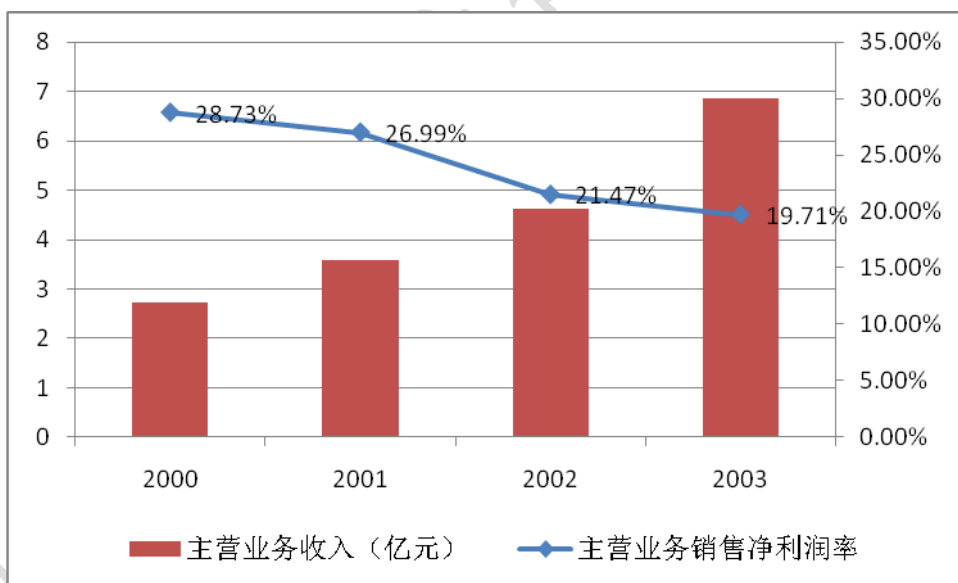


图 4 兴发集团 2000~2003 年相关财务指标
Fig.4 The financial indexes of Xingfa Group from 2000~2003

纵观兴发集团高速增长阶段，其主营业务表现出超强的盈利能力。兴发集团主营业务收入从 2000 年的 2.73 亿元增长到 2003 年的 6.86 亿元，增长了 151%。企业主营业务销售净利润率也一直在 19%——29%，远高于标准值的 10%。

通过对兴发集团高管的访谈得知，企业在 21 世纪初确定的发展战略起到关键作用，造就了企业主营业务产出高速增长带动企业规模不断扩大的成绩。兴发集团在此阶段执行的是关联产业多元化的发展战略，即以稳抓化工产业为主，其他关联产业（电、矿等）同时发展的战略。兴发集团以具有优势的化工产业为主导，发展关联产业来支撑主导产业，进一步提升主导产业的优势，进而再发展关联产业，形成良性循环来促进企业的稳定高速发展。

3.3 关联产业多元化

关联产业多元化包括两种类型的产业。一类是核心产业，即企业长期发展的主导业务，核心产业通常是企业具有优势的某一类具体产业；另一类是与核心产业相关联，为核心产业发展保驾护航的产业。通过核心产业的发展带动关联产业的发展，关联产业的发展为核心产业的发展提供便利。关联产业多元化战略的核心是发挥核心产业和关联产业的协调效应。

关联产业多元化战略具有以下优势。首先，该战略确定了企业具有优势的产业为主导产业，可以使企业集中资源发展具有竞争优势的核心产业，避免了资源分配过于分散的问题；其次，可以形成多元化经营的良性循环格局。企业在依托核心产业的市场上，可以更加有效地实施总成本领先战略或差异化战略。同时，又利于巩固企业现有业务的竞争地位；再有，以核心产业为主导的关联产业多元化有利于企业获得持续的竞争优势，使得竞争者难以模仿或超越，从而保证企业获得良性可持续发展。

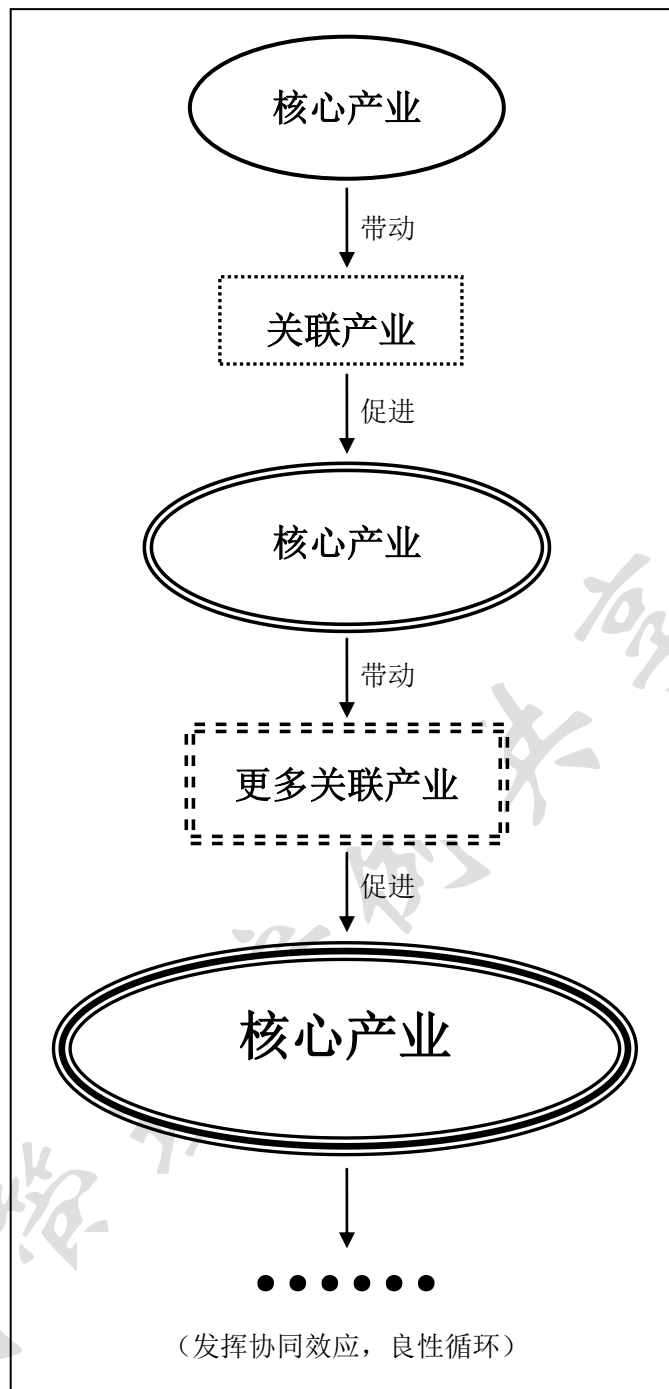


图 5 企业关联多元化协同效应图

Fig.5 The synergistic effect of company's associated diversification

4 兴发集团关联产业多元化的分解

4.1 矿电磷一体化（纵向一体化为主，横向一体户为辅）的发展战略

1995 年以后，化工国外价格打压、国内无序竞争的大环境之下，对于当时兴发这样的中小企业来说，磷矿和水电的成本较高，为了实现企业的良好生存，

兴发集团在全国率先大胆地走“矿电磷”一体化道路，实现区域资源优势与磷化工产业优势的有效对接。经过多年发展，兴发集团已经形成了“电矿为基础，化工为支柱，科工贸结合”的发展格局。

发展至今，在水电方面，自发的小水电是公司重要的优势资源。公司现有电站 17 座，由电力生产部统筹管理。装有水轮发电机组 44 台，总装机容量近 10 万千瓦，年发电量 3.5-4 亿千瓦时。电站分别分布于兴山县南阳河流域、古夫河流域、高岚河流域。

在矿资源方面，公司成立矿产资源开发部，负责矿产资源的开采、购销等管理工作。目前，公司拥有兴山县兴盛矿产公司等 3 个独立法人的矿山开采企业，拥有 5 个采矿证，磷矿资源总储量约 1.5 亿吨，设计年开采能力为 160 万吨，现年开采量约 100 万吨（兴山矿区探明储量约为 6500 万吨，年生产能力为 50 万吨。神农架矿区探明储量约为 600 万吨，年生产能力为 20 万吨。保康矿区储量约为 7300 万吨，设计年生产能力为 100 万吨）。

在化工方面，公司化工生产采取事业部管理模式，由化工生产部统筹配置资源，建立快速高效运作机制，全面提升化工板块综合效益，并通过有效的并购扩大了生产规模，先后在兴山、宜昌猗亭、襄樊保康、神农架林区以及云南、重庆、江苏等地建立了规模化生产基地。

兴发集团以磷化工生产业务为核心，通过对上游磷矿产业及水电产业的有效整合，协调发展下游深加工产业及营销产业，并以物流贯穿整个产业链，采取有效的并购策略大大的扩大了集团规模，极大的降低了企业成本，促进了企业有序稳定迅速的发展，走出了一条独具特色的创新自主化发展道路。

4.2 “走出去”战略

面对本地资源、原有产业及行政区域的限制，这些极大地限制了企业的发展，为了使企业做大做强，兴发集团采用了“走出去战略”，走出三峡库区，走出宜昌，走出湖北，走向全国和全世界。

公司通过多年的资源开发和能源整合，并通过兼并并购很大程度上扩大企业规模，适应了现今磷化工产业发展形势，并取得了行业内领先标榜的成绩。现在已可以磷矿 100% 自给，磷矿资源已然成为了企业的优势。解决了资源和能源的限制问题，为企业整个产业链的发展提供了上游保障。

公司在原有基础产品的同时，加大了对下游产业的完善，加强了深加工产业的发展，精细化了产品价值，现如今是中国最大的精细磷酸盐生产企业，全球最大的六偏磷酸钠生产企业。现拥有工业级、食品级、牙膏级、饲料级等系

列产品 50 个，主导产品出口亚、欧、美、非等全球 30 多个国家和地区，与世界 500 强企业宝洁、汉高、联合利华等国际化工巨头建立了战略合作关系。

兴发的目标是成为中国最强世界知名的精细化磷化工企业，他们正向着这个目标坚定地前进着。

4.3 涉足非实体产业，为实体产业护航

(1) 旅游产业

兴发集团旗下宜昌兴发集团有限责任公司出资组建湖北昭君旅游发展有限公司，旗下现有 3 家营运宾馆、2 家在建宾馆、1 家合作经营宾馆、1 家旅行社、2 家景区企业、1 个旅游码头等 10 多家经营单位，总资产 4 亿元。“十二五”期间，公司将以神农架、兴山、宜昌、武汉地区为依托，以国家加快旅游产业发展和“鄂西生态文化旅游圈”建设为契机，以宾馆、旅行社等旅游配套服务设施建设经营为基础，以生态旅游项目建设为重点，以整合“鄂西生态文化旅游圈”旅游资源为主导，建成集宾馆饭店、旅游景区、旅行社、文化旅游产业、旅游运输、旅游地产、旅游商贸为一体的大型旅游集团。预计总资产将在 2015 年达到 15 亿元，年收入达到 5 亿元，成为“鄂西生态文化旅游圈”中最大最强的旅游企业。

兴发集团发展旅游产业不仅是应国家规划要求，配合政府，加快地区旅游产业的发展并促进地区经济发展，而且还在很大程度上促进了企业自身的员工分流，可以把从事化工的部分女员工分流到旅游产业中去，更好的照顾到了员工的利益，体现了企业“以人为本”的宗旨。

(2) 房地产产业

兴发集团的房地产发展是从考虑员工利益开始的，为了让员工有一个良好的居住环境，保障员工的生活，并且在一定程度上为了留住人才，企业自建员工大楼园区，让员工可以舒心放心安心的在企业工作，企业并以此为契机，开始进入房地产行业，并不是为了房地产而房地产，这也体现了企业“以人为本”宗旨。兴发集团房地产的发展是为了适应和配合兴发主营产业的发展，更好的保障和促进其核心竞争力的提升。

(3) 物流产业

兴发集团的物流产业的发展开始较早，因为物流是贯穿于企业整个产业链的，从上游产业到下游产业，物流起到了配合整个产业发展的作用，并降低了从中产生的很大的成本，为企业主营产业及关联产业发展保驾护航。

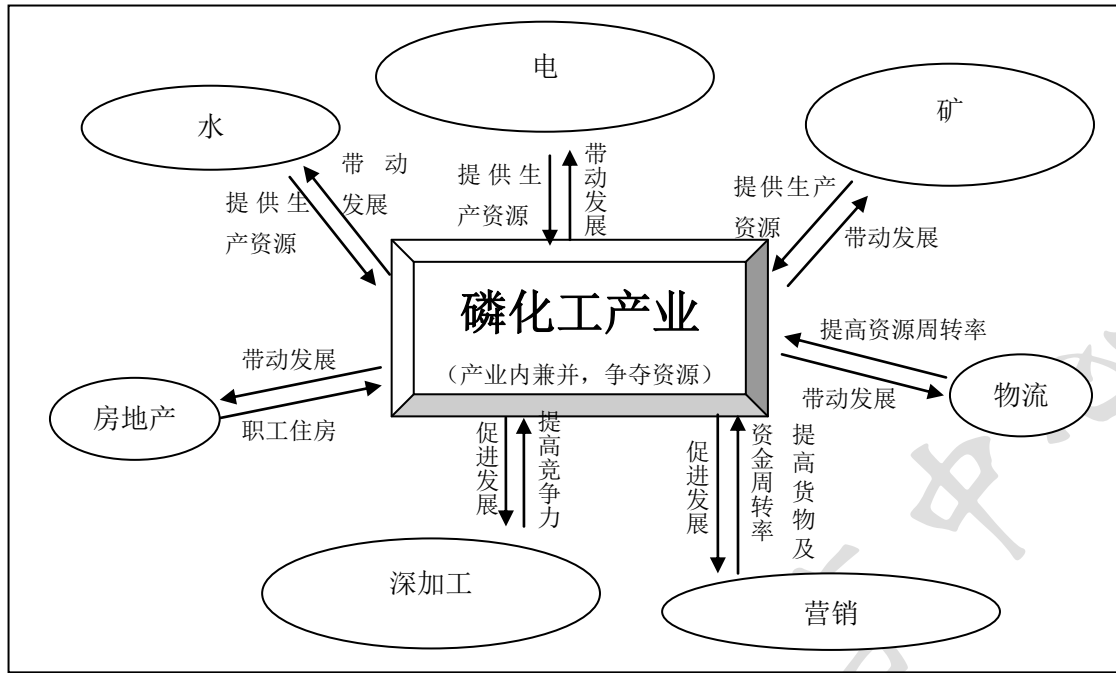


图 6 企业产业多元化关联图

Fig.6 The associated diagram of company's industrial diversification

关联产业多元化是兴发集团发展壮大的成功经验，也是化解多次危机的主要手段，面对汹涌而来的世界性的金融危机，坚持走关联产业多元化的道路，做大做强主导产业，适度发展关联产业，为主导产业的发展保驾护航，是兴发集团必须坚持的道路。对于如何化解世界金融危机给兴发集团带来的威胁，董事长李国璋已经胸有成竹。

5 相关产业多元化的配套措施

5.1 技术创新

(1) 产品技术创新

近年来，兴发集团在精细化工产品开发、采选矿、湿法磷酸精制、三废综合利用和电子级磷产品等方面的进行技术攻关和深度研发，累计开发和引进消化国内外先进技术 170 多项，在产品质量升级和新产品开发方面取得了显著成绩，明显增强了企业自主创新能力。兴发在创新传统主导产业的同时，兴发集团还积极发展精细磷化工，与俄罗斯圣彼得堡化工研究院进行合作，建成了 1 万吨/年高纯五硫化二磷装置，其产品质量达到了国际先进水平，填补了国内空白。在国内现有技术的基础上，充分应用自控技术，建成了国内第一套 1 万吨/年二甲基亚砷生产装置，并从技术上攻克了二甲基亚砷生产中易发生爆炸的难题。两个项目都属于国家重点工业改造项目，为兴发集团赢得了广阔的国际国

内市场。兴发集团还创新研发了六偏磷酸钠中和液脱砷等多项技术，成功研发了食品级六偏磷酸钠、食品级焦磷酸钠和食品级三聚磷酸钠的生产工艺技术。建成了国内规模最大的三聚磷酸钠生产企业，攻克了密度和 I 型含量控制难关，满足了国际大客户专用需要。自主研发的次磷酸钠产品，在国内形成了较大规模，并研发出用磷泥生产次磷酸钠的新工艺。

（2）环保技术创新

近几年来，兴发集团把研发重点指向节能减排，在全国同行业率先践行责任关怀理念，董事长说：“没有绝对的废物，只有放错位置的资源”。以废渣、废液、废气、废热的综合利用为突破口，利用不同产品间的共生耦合关系，不断加强技术创新和工艺改进，将产业链中的“废物”或副产品转变为新的工业原料，在每个环节内部和环节之间形成了封闭式的回路，形成了产品与产品之间环环相扣、环环生金的循环经济产业链。兴发集团生产黄磷，每年副产磷渣 60 多万吨、副产磷泥 3 万多吨，生产湿法磷酸每年产生 30 万吨磷石膏。这些以前都是就地填埋或化学无害化处理后填埋，不仅浪费资源，占用土地，还对生态环境造成严重的影响。兴发集团积极寻求综合利用的方法，先后与华新集团合资建成了磷渣烘干制水泥熟料的生产装置，和葛洲坝集团合作新开工了年产 100 万吨水泥项目；在国内率先开发出用次磷酸钠残渣生产磷酸三钙；建成了磷泥烧制磷酸的工业装置；用生产二甲基亚砷的副产物废盐处理后作磷酸盐产品增白剂；这四套固废处理装置的建成，在每年减少排污费支出的基础上，又新增效益数千万元。煤的燃烧是造成大气污染的最大污染源，去年，兴发集团又新上的磷酸盐聚合余热回收造汽工业装置，取代使用了近 20 年的燃煤锅炉，年节约燃煤 12 万吨，直接减少燃煤采购费 2000 万元，节水 365.7 万吨以上，节电 500 多万千瓦/时，同时大幅削减了二氧化碳、二氧化硫、烟尘的排放量；兴发集团对工业废水实行封闭循环使用，并主动要求在各排放口安装了在线监测系统，24 小时接受国家环保总局的监控。

（3）管理技术创新

兴发集团从一个不知名的山区小化工厂，发展到现在国内知名、国际有一定影响的磷化工企业，是与兴发集团长期坚持科技兴企分不开的，在推进企业自主创新方面，主要采取五项措施。一是加大技术开发费用的投入，兴发集团每年从销售收入中按照 2% 的比例计提开发费，专款专用，用于企业技术研发。二是规范自主创新管理办法，为加强兴发集团自主创新的管理，公司相继出台了《兴发集团技术创新管理办法》、《兴发集团小改小革与合理化建议管理办法》，鼓励和组织广大员工立足岗位开展创新，凡是被公司采纳的小改小革、合理化

建议和技术发明，公司根据所创造的经济效益，给与重奖。三是加快自主创新平台建设，兴发集团依托已建成的国家级企业技术中心、省级博士后兴发集团产业基地、湖北省磷化工工程中心，充分利用宜昌区位优势，组建兴发集团研发中心，搭建了自主创新的研发平台。四是完善科技人才队伍建设及其薪酬制度，兴发集团加强科技人才队伍的建设，完善创新人才培养机制，造就了一批创新型技术人才，专业化高技术人才。现在，集团各类专业技术人员达 1982 人，其中高级职称 19 人、中级职称 96 人、初级职称 145 人、其他技术人员 1722 人。从 2006 年开始，兴发集团还在公司内部评聘总工程师、副总工程师、主任工程师、副主任工程师等专业技术人才。总工程师年薪可达 24 万元、副总工程师年薪 12 万元，开创了技术人员工资高于同职等管理人员工资的先河。五是全面推进重点项目攻关，兴发集团以项目建设为载体，全面推进重点项目的技术攻关。与张家港等科研院所合作的选矿技术正在组织攻关，且已经取得了实质性进展。与俄罗斯圣彼得堡化工研究院合作开展的湿法磷酸精制技术攻关项目，湖北省科技院已列为重点攻关项目并给与大力支持。

5.2 人力资源

人力资源是企业发展的第一资源。近几年来，公司大力实施人才兴企战略，取得了员工整体素质快速提升，人才工作机制不断创新，企业发展成果全员共享的阶段性的成效，有力促进了企业又好又快发展。

员工整体素质快速提升。在确保安全生产的前提下，公司按照“编制从紧、因事设岗、因岗择人、人岗匹配”的原则，合理的配置了人才资源。在各大高校引进人才，严格把关“入口”，改善知识结构。在相关部门开设在职学历函授班，同时引导公司职工开展职称与职能提升，并且对取得相应学历者实施奖励政策，年支出百万余元。对一部分低学历人员以及对年龄偏大、不符合岗位素质要求的职工实行内部退养政策。积极争取特殊工种职工提前退休，保证并提高公司中坚力量。目前，公司在岗员工 5616 人，男、女分别占 69%和 31%，其中年龄在 30 岁以下占 30%，46 岁以上占 14.6%；专科及以上学历占 33%，初中及以下占 19%。在公司销售收入快速增长的情况下，人员总量基本保持了稳定，且人员素质得到了较大提高。

人才工作机制不断创新。对新员工实施岗前技能培训，使之能快速转化能为企业所用的人才。大胆打破传统收入分配观念，积极适应时代发展和人才市场的新形势，用待遇留住人才。对引进的大学本科、硕士毕业生，确保其收入达到中等城市大型企业水平；对取得律师执业资格、注册会计师资格的也分别保证其享有优厚的待遇；对管理、技术人才实行年薪制，确保管理人才年收

入达到普通员工的 3 至 10 倍,技术人才年收入达到同职等管理人才的 2 至 3 倍。在人才使用上,公司不搞论资排辈,而是以业绩论英雄,通过内部公开竞聘和社会公开招聘等措施,大胆启用年轻有为之才,使一大批优秀人才脱颖而出。全员实施以过程控制和操作规范为基础,以胜任力为支撑的考核方案。严格奖惩兑现,坚持把绩效考核结果与工资奖金、评先表模、岗位转换、学习培训等紧密挂钩,及时进行奖惩兑现。不断建立和完善人力资源管理政策,推动人才培养、选拔使用、绩效考核等工作机制不断创新。

企业发展成果全员共享。公司始终把职工待遇的改善和企业经营业绩的提升摆在同等重要位置,坚持以人为本,在保障企业健康发展的同时,稳步提高员工工资待遇。公司确保社保待遇全面落实,补充养老和医疗保险稳步推行,大力出台在职工子女上大学、困难职工救助、大病救助、工作餐津贴、合法交通补贴等方面的福利政策。

未来,公司将进一步推进人才发展战略,加快推进人力资源信息化建设,着力提高人力资源管理效率;认真研究新形势下的人力资源政策,努力提高人力资源管理水平;进一步完善全员绩效考核体系;稳步提高职工工资水平。

5.3 文化塑造

兴发的发展离不开企业文化的塑造,兴发非常注重企业家团队对企业发展的导向、激励作用,一个先进优质的企业文化的形成,必然离不开一个优秀企业家团队的影响,正因为有了一个优秀的企业家团队,从战略层面促进了优秀企业文化的形成。

实体文化。集团在实体文化方面始终强调“精益求精,保证质量”,严格对消费者负责,让其满意,形成了良好的口碑;并要求集团的发展从单一的产品生产积极形成完善的产业链,严格保证质量,降低成本,提高企业竞争力,促进集团的有序健康稳定的发展。

制度文化。集团在制度文化上,强调体质问题的管理,分设事业部,形成“分权”体质,不仅要求有一个有实力有竞争力的高管领导团队,同时形成一个不逊色于高管团队的中层管理团队,在此过程中,注重对中层管理者的培养和锻炼。在生产流程上,基本达到 80% 的流程制度化,更加完善了产品的生产过程。总的来说,集团在制度上要求达到“五化”,即制度系统化、制度规范化、制度简洁化、制度有控化及制度高效化。

精神文化。在精神文化方面,集团主要形成四个理念:进取、责任、和谐和稳健。进取即指集团严格按照制定的目标规划,积极发展企业,最终成为全国最强全球知名的精细化工企业;责任即指企业在环保、纳税等方面,积极体

现企业对社会的责任；和谐即指企业强调企业发展与环境的和谐，节约资源、保护环境，并积极促进与员工的和谐，更多的考虑和保障员工的利益，以及与社会和谐，积极促进就业，进行公益事业等；稳健即指企业的发展要求稳定健康有序发展，不急于求成，根据目标规划，根据市场要求，进行健康良好可持续发展。

5.4 企业社会责任

为促进节能减排，建设循环经济，公司先后引进和开发了一大批节能新技术、新工艺和新设备，采取了一系列重大措施提高资源利用率、减少污染排放及其治理费。

公司响应国家对促进环境及生态可持续发展的号召，累计投入上亿元的资金加大环保治理，同时努力通过多种途径将废弃物转化为产品、能源和原料，实现废弃物资源化，对固废、废热、废水、废气等进行综合整治，将其转化为新的生产资料，效果显著。

公司把回报社会作为履行社会责任的基础和关键。公司在诚信纳税、促进地方经济、解决三峡移民安置问题等方面发挥了积极的作用。公司是兴山县最大的纳税企业，也是宜昌市的纳税大户，为城市建设和地方经济发展起到了推动作用。2004年至2008年公司累计缴税8.89亿元，2009年上缴税收2.46亿元，成为湖北兴山、神农架、保康等地的纳税大户。热心社会公益事业，2009年公司累计对外捐赠500余万元，其中捐资300余万元在兴山、宜昌、保康、神农架等地设立了兴发奖学金，支持当地教育事业的发展，同时还每年投入大量资金支持当地医疗卫生、交通事业的发展，推动和改善了当地的经济、教育、交通、医疗等事业发展状况。公司为三峡库区创造了6000多个就业岗位，直接安置移民2000多人，占企业职工总数的50%左右。同时，带动库区配套产业发展，惠及库区数千移民家庭，公司多次被国务院表彰为三峡库区移民搬迁先进企业，为三峡库区经济社会发展和移民稳定、致富做出了重大贡献。

公司实施了一系列惠及职工切身利益的政策措施，推行“以人为本”的发展理念，逐步改善员工的工作条件，提高员工的生活条件，充分履行企业对员工的社会责任。一是大力改善员工工作环境。二是组织员工做好健康检查。三是关爱员工，在生活上给予一定的支持。员工进入公司后，公司及时以员工职业发展规划为主线，制定长期人才培养计划，将企业发展目标和员工个人发展目标相结合，形成与员工共同成长的双赢关系；确立以公司内部讲师培训、外部专业机构企业培训、员工外派学习和考察三种方式为主，并结合了内部岗位轮换、高校合作、员工个人自我学习激励等多种方式的培训方法，注重培训的实

用性和连贯性；重视员工个人职业发展目标，最大限度发挥员工工作的积极性和创造性，为员工发展提供更为广阔的发展空间，与此同时，将员工发展目标与企业发展目标有机结合成为一个整体，将公司的发展和完善的人才培养体系相结合，形成“双螺旋滚动上升机制”，有力的保障了公司战略和个人职业发展双重目标的实现。

（案例正文字数：12,542）

启发思考题

1.全国人大于 1992 年通过了建设三峡工程的决定，按该决定意味着在未来八年时间将成为兴发企业的发展真空期，兴发企业是如何化解这次毁灭性的打击的，该决策体现了企业战略管理的什么思想？

2.试诠释“迅速反应，整合资源，发展关联产业”战略思想？整合产业链锁形成的优势有哪些，需要防范的风险有哪些？

3.兴发企业在应对企业成长过程中的三大危机时，所表现出的共性有哪些？

4.试阐释关联产业多元化战略中各产业之间的关系及效应？

5.假如你是兴发企业的决策者，为进一步完善企业结构，提高企业效率，在现有企业现有产业基础上，你还会再涉足哪些产业进行发展？企业现有产业中，有没有需要关闭或者控制发展的产业？

参考文献：

- [1]. Coase.R.H. The nature of the firm [J]. Economical New series,1937,4
- [2]. Ansoff Igor. Strategies for diversification [J]. Harvard Business Review, 1957,9
- [3]. Penrose, E.T. The Theory of The Growth of the Firm (3rd edition) [M]. Oxford: Oxford University Press,1959 .
- [4]. Teece, D. Economies of Scope and the Scope of the Enterprise [J]. Journal of Economic Behavior and Organization,1980,(9).
- [5]. Montgomery C.A. & Wernerfelt B. Diversification, Ricardian rents and Tobin ‘s q [J],Rand Journal of Economies, 1988,19

- [6]. 唐华 多元化经营的战略目标与风险[J] 经济理论与经济管理 2001 年第 3 期
- [7]. 刘璇华, 惠增良 企业多元化经营的风险及其防范[J] 科技管理研究 2007 年第 8 期
- [8]. Ansoff, H.I. Corporate Strategy [M], McGraw-Hill Book Company, New York, 1965.
- [9]. Wrigley L. Divisional Autonomy and Diversification [D]. Boston: Harvard University, 1970.
- [10]. 徐娜娜 围绕核心竞争力开展多元化战略[J] 湖北经济学院学报 2005,2.
- [11]. 孙 瑜 基于核心竞争力的企业多元化战略途径分析[J] 北方经贸 2008,2.
- [12]. 黄桂苗 多元化发展中企业核心竞争力的研究[J] 机械管理开发 2009,8.
- [13]. 李伟奇、王同春 企业多元化战略的选择分析[J] 南开管理评论 2000,1.