

Zhuangui Shiqi Zhongguo Qiyede Zhanlue
Daoxiang Xuanze

转轨时期中国企业^的 战略导向选择

张黎明 © 著



清华大学出版社

Zhuangui Shiqi Zhongguo Qiyede Zhanlue
Daoxiang Xuanze

转轨时期中国企业^的 战略 导向选择

张黎明 © 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

中国改革的独特制度变革创造了与众不同的制度情景,中国企业在这种制度情景下的行为是大家都非常关注的问题。本书以中国企业的战略导向为研究主题,系统回顾和分析了中国的制度变革,构建了中国企业战略导向选择的理论框架,然后采用问卷调查的方法进行了实证检验,并在此基础上使用案例研究深入地展现了中国企业不同战略导向选择的实际情况。本书同时从组织反应的角度对中国制度情景下的组织形态进行了分析,提供了新的组织形态解释。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

转轨时期中国企业的战略导向选择/张黎明著. —北京:清华大学出版社, 2010.6

ISBN 978-7-302-22289-7

I. ①转… II. ①张… III. ①企业管理—经济发展战略—研究—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 054617 号

责任编辑:梁云慈

责任校对:宋玉莲

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京密云胶印厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:148×210 印 张:8.875 插 页:1 字 数:236 千字

版 次:2010 年 6 月第 1 版

印 次:2010 年 6 月第 1 次印刷

定 价:28.00 元

产品编号:033244-01

序

战略管理学在企业管理领域还是一门比较年轻、学术研究积累薄弱的学科,基本范畴、主要概念还缺乏科学规范的界定,科学体系还没有完全建立,实用有效的方法和操作技术手段也都不太成熟。因此,急需管理学界的有志之士,沉下心来深入进行调查研究,梳理已有的理论成果,对战略管理学的基本范畴、主要概念、理论体系、操作方法进行理论结合实际的研究,以推动战略管理学的发展。

可喜的是,张黎明同志摒弃了世俗的奢华和浮躁,以初生牛犊不怕虎的精神,广泛涉猎战略管理学科的浩繁文献海洋,行走于企业工厂实践领域,从理论和实证两个方面探索战略管理学的重要范畴——战略导向及其选择理论,并结合中国改革的实际,深入研究了新兴发展中国家经济转轨时期战略导向的特殊规律,提出了一系列新的结论,丰富了企业战略管理学的理论体系。

从战略管理学的学科理论体系角度看,“战略导向”这个范畴处于十分重要的地位,它是战略管理学理论体系展开的基础性概念,关系着战略使命、战略目标、战略定位、战略组织、战略措施和企业文化的科学界定,是战略管理学理论体系的基本逻辑出发点。

从企业战略管理实践活动的角度看,“战略导向”的确立是企业制定发展战略规划的基点,企业选择什么样的战略导向,决定着企业走什么路和怎么走的问题,是决定企业确立自己的发展使命、发展目标以及采取什么样的经营管理模式和措施实现目标的核心问题。

因此,管理学者在建立自己的战略管理理论体系时,必须首先界定“战略导向”这一概念的内涵,企业家们在制定自己企业的发展经

营战略时,必须首先选择和确立自己的具体“战略导向”。

张黎明同志的这本书除了深入探讨了“战略导向”这一核心范畴外,还进一步讨论了战略导向选择的方法论问题。“选择论”认为:

选择具有客观性,选择主体不能无视客观实际条件和事物的客观发展规律任意进行选择。选择者必须从实际出发,包括从自身实际和环境实际、现实实际和未来发展趋势的实际出发。

选择具有主观性,选择活动具有明确的选择者的目的性和主动性,选择行动及其选择结果与选择者的主观意志、兴趣爱好、思维方式和行为作风密切相关。

选择具有双向性,选择活动是主体选择环境和环境选择主体的双向过程,其中充满了主体与客体的相互博弈。这种博弈不存在输赢关系,其结局往往是双方的妥协和适配。

选择具有创造性,选择主体虽然要尊重事物发展的客观规律性,要重视客观环境实际提供的选择条件。但是,选择主体却不是被动地适应环境,而是主动地去改造环境,进行创造性的选择。

选择具有多元性,选择不是唯一的,而是多元的,充满变数的。然而,选择的结果往往是唯一的,选择的主体必须在多种可能性中确立一种可能性。选择主体在多种机会面前的犹豫不决,往往会贻误战机。

选择具有不确定性,可供选择的机会是随机的,选择活动是一个逐渐消除不确定性的过程。选择主体必须尽快从不确定性状态进入确定性状态,做出认为适合自己的抉择。

选择具有择优性,选择活动是选择主体追求最优化的过程。选择主体在比较中择优汰弱,追求自己理想中的最优状态,但其选择活动往往是以“满意”作为结局,而不是最优。

选择具有两难性,选择活动充满了二律背反现象,选择主体往往处在两难选择的困境中。追求发展,不得不顾及稳定;追求高效益,不得不顾及高风险,等等。所谓鱼和熊掌,往往二者不可兼得。但是,高智慧的选择者却懂得如何将鱼和熊掌二者的优势进行整合,追

求最大的效益。

选择具有动态性,选择不是一次性的,随着形势的变化,选择主体要不间断地进行选择。而要保证选择的质量,选择者不断与时俱进,不断提高自己的选择能力将起到决定性作用。

选择具有价值性,选择主体总是按照一定的价值标准进行选择。有急功近利的选择,有负责任和抱负远大的选择,不同的价值标准直接决定着选择的结果和未来发展的趋势。

本书关于选择行为的研究,丰富了选择理论。

从研究的方法论上看,该书突破了传统理论研究使用的演绎法,不是从概念到概念,从理论到理论,而是把演绎法与归纳法相结合,把定性研究与定量研究相结合,不仅进行了大量的文献调研,充分吸收了前人和他人的理论研究成果,而且深入企业进行调查,收集了丰富的实证样本,在理论与实际的结合上回答了什么是战略导向、战略导向如何分类以及如何进行战略导向选择等一系列理论问题,并结合中国实际,独创性地回答了转轨期企业战略导向选择的特殊性和操作方法。

本书的出版,不仅对战略管理理论的研究提供了新的启示,同时也对企业战略管理实践提供了许多新思路,具有很强的指导意义。当然,毋庸讳言,书中许多探索还有不成熟之处,许多观点有待深入和求证。不过,作为一本既有理论又有实证案例数据的专门研究战略导向及其选择的专著,本书的出版对我国企业战略管理学的发展应该说是一件大好事。

李福海

2009年10月20日

作者序

目标不是决定一切的,但是它就像一艘航船中的罗盘一样,如果一艘航行中的船没有罗盘,它就不知道朝什么方向航行,什么时间到达。有一句谚语:这样的船只有逆风不会有顺风。

——温家宝 2009 年于“两会”期间记者招待会

一直以来都在思考一个问题:到底是理论指导实践,还是实践验证理论?理论与实践在企业发展中扮演着怎样的角色?二者又是怎样一种关系?

毛泽东主席认为“实践出真知”,他认为马克思主义的哲学辩证唯物论两个显著特点之一就是“它的实践性,强调理论对于实践的依赖关系,理论的基础是实践,又反过来为实践服务”。众所周知,一个企业要实现基业长青,就要持续地去做正确的事情,而如果它根本就不知道什么事情是正确的,或者它所认为正确的事情原本方向就是错误的,那么,它的实践不仅可能没有任何意义,无法得到正确的结果,而且可能越走越远,错误也就越来越大。为此,企业为了少走弯路,为了正确地指导自己的实践活动,为了实现自己的经济效益最大化,为了实现永续经营,就开始了上下求索的学习过程,开始了古今中外各种管理原理的探究。众多企业在学习用一套套时髦的、现代化的理论指导实践,改变生活。可是理论指导之下的企业选择真的就是正确的吗?是合乎逻辑的吗?是符合企业发展规律的吗?能够放之四海而皆准吗?事实证明许多企业在搬运来的众多理论指导下开始拒斥其余,无法博采各家之长;开始陷入教条主义的困境,无法

与时俱进,将一些理论当成救市良方,进行了错误的企业战略导向选择,其结果可能是东施效颦,发展之路越走越窄。

“发展才是硬道理”“证券、股市……要坚决地试”“不争论”。中国的改革开放在摸着石头过河的过程中走过了 30 年的风雨历程,这 30 年证明了实践成为检验企业发展理论的重要试金石,也为丰富企业发展理论提供了必要的补充和支撑。中国企业发展的 30 年是企业“不求所依,但求所有,更求所在”的 30 年,中国企业飞速发展的 30 年也是从小到大,通过市场这一“看不见的手”不断试错,不断改进,不断创新,从而更好、更有效地动员和配置各种资源的过程。在这一过程中,有相当一些实践家以其孤注一掷的胆量,破釜沉舟的决心,百折不挠的精神成就了一番伟大的事业。他们是不认死理的,他们能够综合考虑企业所面临的一切因素,能够以事情本身的集成化优,能够“和而不同”。实践确实出真知,但是实践能够脱离理论而孤立地存在吗?实践的归宿又是什么?一次次的实践到底能够带领企业走多远?“不争论”最终会走向何方?勇气、魄力和机缘确实成就了特殊时期的一大批企业家,但是我们不能误以为只要有了这些就可以决策,就可以大刀阔斧地改革、前行。在这一过程中也上演了一幕幕急急忙忙的话剧:急刹车、急停靠、急换人……也有众多企业因为莽撞而灰飞烟灭。

在中国企业的发展中我们发现没有放之四海而皆准的理论,只有不断发展的理论体系才具有指导性的作用。用过去时代的理论去指导今天的实践活动,只能导致失败。而发展的理论体系,是不断实践、不断总结、再不断实践、不断总结来建立的。所以理论必须从实践开始,经过实践得到验证的理论还必须回到实践之中去。理论的能动作用不仅表现在从感性的认识到理性的认识之能动的飞跃,更重要的还必须表现于从理论的认识到现实的实践这一飞跃。我们的企业应该抓住这一规律。

在中国改革开放 30 年中,在这一特殊的转轨时期,在建设有中国特色的社会主义的过程中,我们也发现,一些企业家的直观判断、

一些因果倒置的行动逻辑、一些快速行动之中或之后的学习。这些明显与我们先进的管理理论是相互矛盾的,显然也是落后的。可是实践又证明了,在高度不确定的环境因素条件下,在市场信息不充分、竞争不完全的条件下,这些做法是行之有效的,不仅有助于企业的生存,而且还实现了企业的长效发展。于是有人认为:是制度环境决定了这些企业的生存空间和总体表现,是制度因素造就了这一特殊时期的卓越企业。然而事实上,粗放式的扩张模式与摇摆不定的成长理念,核心技术能力的空心,战略远见与职业企业家的或缺,对环境的无度破坏以及由此可能产生的报复,社会公众职业道德氛围的淡薄,商业文化培育的漠视等问题仍制约着企业的发展。我们幸运地成长在一个伟大的时代,这并没有保证我们所有的企业都成长为优秀的企业,这也不能够保证那些已经成功了的企业最后成长为伟大的企业。

中国改革开放 30 年成果到底是归功于管理理论,还是得益于企业实践?是归功于现代战略管理理论帮助企业进行了正确的方向性选择,还是得益于企业摸着石头过河时的感觉正确的探寻?带着对这些问题的疑惑,我们以理论工作者的身份对转轨时期中国企业的战略导向选择进行了一系列研究。

管理学的重要分支——战略管理在企业的发展和壮大中发挥着重要的作用,特别是其中的战略导向选择至关重要。战略导向关系着企业战略制订者对企业未来发展态势的基本判断和决策,是企业战略管理的出发点和基础,这在中国改革开放 30 年的发展中表现得淋漓尽致。目前对战略导向的研究主要是西方研究者以西方发达市场经济背景下的企业为对象开展的,取得了很多的研究成果,但同时也存在需要努力完善的领域。在针对西方发达市场经济背景下企业的研究取得进展的同时,对转轨背景下企业战略导向的研究还没有得到充分的重视,研究开展的广度和深度都尚显不足。中国作为转轨经济中的特殊类型,这一背景对企业战略导向的影响也还没有得到深入的分析和研究。因此,对战略导向的理论和企业实践的丰富

都需要针对中国转轨背景下的企业战略导向选择开展专门的研究。

为此,我的研究正是从以上问题出发来展开的。战略导向是企业战略的首要组成部分,所以也受到企业内外部因素的影响。我分别对影响企业战略导向的外部因素和内部因素进行了分析。企业外部因素的影响实际上体现为环境不确定性的影响。环境不确定性来源于环境的资源和信息供给特性。企业的环境不确定性包含了动态性、复杂性和敌对性。企业内部因素的影响集中体现为企业战略能力的影响。企业战略能力包含资源能力、通用能力和动态能力三个方面。通过对环境不确定性和战略能力的分析和认识,建立起了一个环境不确定性和战略能力双重作用下的企业战略导向选择的理论框架,并进而指出了战略导向选择对企业绩效的影响,据此提出了三个理论假设作为后续的实证研究的基础。

为了对在理论分析基础上提出的理论假设进行检验,本研究开展了针对性的实证研究。由于调查研究能够很好地满足研究所需要的样本规模和信息需要,在借鉴以前研究者的研究设计的基础上,我设计出了本研究所需要的调查问卷,并对问卷进行了必要的内容效度检验以确保调查问卷的效果。通过对东西部企业的广泛调查,经过问卷筛选,最后得到了以中国东西部国有和民营企业为对象的有效样本。在对样本数据处理的基础上,对三个理论假设进行了检验,发现环境不确定性和战略能力都对企业的战略导向选择有显著的影响,企业战略导向的选择进而会影响到企业的绩效。

中国企业战略导向选择的特殊性在于受到中国转轨背景下特殊环境和能力状况的影响。这种影响尤其体现在企业所有制性质和企业所属区域的影响上。为了深入分析这种影响,本书首先以中国东西部国有企业为对象展开了研究。以中国东西部地区国有企业样本为基础,分析了环境不确定性和战略能力分别影响中国东西部国有企业战略导向选择的规律。然后对中国东西部国有企业战略导向选择的相关事项进行了检验,发现了东西部国有企业在环境不确定性、战略能力、战略导向和企业绩效上的差异。

本研究除了针对性地分析中国东西部国有企业战略导向选择的差异外,对中国东西部民营企业的战略导向选择也展开了专门的研究。首先对东西部民营企业的战略导向选择进行了理论分析,然后以调查得到的东西部民营企业样本为基础,对其战略导向选择的相关规律进行了统计分析,最后也对比分析了东西部民营企业在环境不确定性、战略能力、战略导向和企业绩效上的差异。

在以调查研究为基础开展实证检验的基础上,为了进一步深化本研究的理论价值,对中国企业的战略导向选择取得更全面的认识,本研究开展了案例研究。案例研究分别以小角楼、中兴通讯和华立股份为研究对象,采用前面理论分析和调查实证的结果,对三家企业不同的战略导向选择进行了分析。这些企业分别位于不同的行业,面临不同的环境不确定性,拥有不同的战略能力,也因此采用了不同的战略导向,并最终产生了差异化的企业绩效。这可以进一步加深读者对中国企业战略导向选择的理解,在更多的实践和理论层次上得到了全面的信息,对补充调查研究和开启将来的研究都有非常重大的意义。战略与组织不分家,最后我们对本研究发现的组织启示进行了探讨。

中国企业的发展已经走过了风雨 30 年,辉煌 30 年,前景依然充满了不确定性。本研究的开展相信会对后续的研究有一定借鉴意义。此外,本研究的开展提供了认识和分析中国企业战略导向的工具和资料,将为中国企业的战略导向实践提供积极的参考和指引。如果能够如我们所希冀的那样对中国企业的未来有所益处,不管是怎样的微不足道,我们所有的研究者也都会感到由衷的荣幸和欣慰。

由于作者时间、精力、实践和理论有限,对于转轨时期中国企业战略导向选择的研究还只是初涉,本书的疏漏之处还盼读者指正。

目 录

第 1 章	转轨时期中国企业的战略挑战	1
1.1	问题的缘起	1
1.2	研究内容和框架	12
1.3	研究方法思路	18
1.4	研究难点与创新点	20
第 2 章	战略导向的相关研究	23
2.1	战略与战略导向	23
2.2	战略导向的分类	27
2.3	战略导向的影响因素	38
2.4	中国企业的战略导向	41
2.5	现有研究评述	44
第 3 章	企业战略导向选择的分析架构	47
3.1	环境不确定性与战略导向	47
3.2	战略能力与战略导向	58
3.3	企业性质和所在区域对战略导向的影响	67
3.4	战略导向与企业绩效	69
第 4 章	转轨时期中国企业的战略导向选择——实证研究	72
4.1	研究设计	72
4.2	实证结果分析	92

4.3 总结与思考	100
-----------	-----

第5章 中国东西部国有企业战略导向选择研究 106

5.1 转轨时期的中国东西部国有企业	106
5.2 样本的描述性统计	116
5.3 实证结果	118
5.4 总结与思考	129

第6章 中国东西部民营企业战略导向选择研究 133

6.1 转轨时期的中国东西部民营企业	133
6.2 样本的描述性统计	145
6.3 实证结果	146
6.4 总结与思考	157

第7章 转轨时期中国企业的战略导向选择——案例研究 162

7.1 四川小角楼酒业有限责任公司	162
7.2 中兴通讯公司	185
7.3 华立控股股份有限公司	203

第8章 中国企业战略导向选择的组织启示 222

8.1 中国情景的制度特征	223
8.2 中国企业的组织	234
8.3 中国企业组织：一种组织创新？	238

附录一 企业战略导向调查问卷 246

第一部分：外部环境	246
第二部分：战略能力	249
第三部分：战略决策过程	251
第四部分：企业绩效	252

第五部分：企业概貌 253

附录二 案例研究访谈提纲 254

第一部分：企业概况 254

第二部分：环境不确定性 254

第三部分：企业战略能力 255

第四部分：企业战略导向选择 255

第五部分：企业战略措施 255

第六部分：企业绩效实现 256

参考文献 257

第1章

转轨时期中国企业的战略挑战

1.1 问题的缘起

中国从计划经济过渡到社会主义市场经济的过程是一个培育、发展和完善市场的过程,更是企业探索、发展和壮大的过程。中国的转轨创造了一个企业管理研究和实践的沃土,也正是在这一转轨的特殊时期中国企业面临着生存和发展,以及如何实现可持续发展的严峻考验。在这一过程中,企业的战略导向选择作为核心问题所在成为我们关注的焦点。为此,本书重点关注以下问题:影响企业战略导向选择的因素是什么?转轨背景下中国企业的战略导向选择具有怎样的特点?中国不同地区、不同性质企业的战略导向选择具有差异性吗?不同的战略导向选择会给企业带来怎样的经营绩效?这些问题的提出都基于理论和实践的迫切需要,这也正是本书努力寻求答案的方向。

1.1.1 理论意义

20 世纪 60 年代以后,“战略管理”的理论和方法在管理学中的地位 and 重要性日渐突出,它作为一种管理方法论的地位不仅为理论界所广为关注与研究,也日益被企业界所认可。

战略管理可以说是企业管理所有学科的综合,它能够从战略的高度把握企业的发展方向和目标、经营理念、业务定位、资源配置和

经营活动方式等。战略管理的重要性在这个全球化不断深入、市场竞争日渐激烈的时代越来越明显。它关系着整个企业的长远发展,关注着企业的未来,为企业的长期发展建立规划。战略管理的成功与否已经不再仅仅关系着企业的绩效优劣,在更多时候甚至关系着企业的基本生存。在战略管理重要性不断凸显的今天,战略管理面临的挑战也越来越直接和巨大。这种挑战不但来自于急剧变化的外部环境,诸如经济、政治、文化、技术、国家化等,组织内部的需求变化和能力积累也在持续地对战略管理施加压力。来源于内外部的各种变革压力使得战略管理必须快速而正确地审视自己,加快自身建设的步伐,以满足各方面的理论需求。

战略管理经过长时期的发展,特别是在近 50 年来的重点关注之后,已经逐步积累形成了一个比较系统的科学体系,相关的理论概念和分析框架以及工具都已经比较丰富。它着眼于宏观整体和未来的管理实践活动,追求企业的持续发展;侧重于企业资源的整合和核心能力的培育;既要研究科学的实证数据,更要进行理性的分析,从企业与环境互动上把握企业的经营和运作。战略管理虽然也关注生产效率、员工的积极性等问题,但它更把这些问题提升到整体和全局上进行认识和把握,绝不简单地就事论事来讨论这些问题。

与此同时,战略管理理论的实践应用也取得了相应的成果,在指导企业实践方面展现了一定的实力。但是相对于其他学科体系来说,战略管理的理论体系仍显得有些薄弱。这种薄弱一方面来源于实践对战略管理理论的差异化需求,另一方面则来源于战略管理理论研究问题的复杂性和影响因素的多样性,特别是后者的作用更为明显。战略管理研究的问题看似简单,但实际上十分广泛,涉及组织的诸多方面,虽然经过多年的系统研究和积累,但仍有很多问题还没有深入研究和分析,其中战略导向选择的问题就是其中较为突出的一个。

战略导向(strategic orientation)实质上就是组织对自身前景的长远系统考虑,是对自身未来的定位和态势选择。战略导向作为一

个重要的战略研究概念,成为战略的重要组成部分,而且是战略的首要问题。战略导向是作为组织战略的组成部分存在的,它不涉及组织战略的具体内容,但代表着组织战略的整体性的方向性特征,因此任何组织制定其战略都必须首先考虑其战略导向问题。

战略导向关系着企业对自身未来发展的基础性定位。只有明确了对于企业而言最重要的战略导向问题,组织战略的其他部分才能相应展开。企业只有确定了自己的战略导向问题,才能有全局性的指导方针,其战略研究才能够统筹全局,总括整体,只有确定了企业的根本目标,才能够对总体力量进行部署。企业只有确定了其战略导向问题,才能够制定详尽的战略规划和战略部署,也才能够制定切实可行的战略措施。

战略导向的方向性通过提供总体的理念和指导方针,规范企业运行的方向和经营方式,实现对企业的经营活动的指导工作。它使得企业任何具体策略的制定、具体计划的执行,都不能脱离其定位的指导,都要为完成企业总体的战略目标服务。

战略导向的重要性毋庸置疑,但是对战略导向的关注却是从近年来才开始的,而且研究进展十分缓慢,既和战略研究的发展不相匹配,也远跟不上企业发展的实际需要。这反映了战略导向研究的困难,也凸显了战略导向研究的迫切性。更重要的是,现有对战略导向的研究主要是以西方发达市场经济为背景展开的,对转轨国家的特殊性缺乏解释力。战略导向研究的理论发展需要对战略导向开展更加深入的研究,特别是需要丰富以转轨经济为背景的相关研究,这些正是本书研究的理论意义所在。

1.1.2 现实需要

企业战略作为全局性、长远性的企业统筹策划是一个动态平衡的过程,它提供了企业在竞争性市场上有效竞争的武器,牵引着成千上万的企业走向成功。但是,随着全球经济和技術的高速发展,市场竞争的日益激烈,传统的战略管理缺乏危机防范措施或者是只停留