

◎丁贵明 崔大鹏 著

21世纪企业战略 管理创新



學苑出版社

21 世纪企业战略管理创新

●丁贵明 崔大鹏 著

學苑出版社

图书在版编目(CIP)数据

21 世纪企业战略管理创新/丁贵明,崔大鹏著. - 北京:学苑出版社,2006.3

ISBN 7-5077-2654-1

I. 2... II. ①丁...②崔... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 011900 号

责任编辑:徐建军

出版发行:学苑出版社

社 址:北京市丰台区南方庄 2 号院 1 号楼

邮政编码:100079

网 址:www.book001.com

电子信箱:xueyuan@public.bta.net.cn

销售电话:010-67675512

经 销:新华书店

印 刷 厂:北京盛兰兄弟印刷有限公司

开本尺寸:960×1300 1/32

印 张:8.875

字 数:230 千字

版 次:2006 年 4 月北京第 1 版

印 次:2006 年 4 月北京第 1 次印刷

定 价:20.00 元

作者自序

我想写一本创新企业管理的书。这个想法不是一时心血来潮,而是在当稽察特派员和监事会主席以后的所见所闻中逐步形成的。

1998年,我当稽察特派员时做的第一个企业是一个特大型企业集团。审计结果,假帐、错帐占所查金额的20%还多,账面利润有几亿元,实则亏损几十亿元,总资产也多作了近百亿元。

1999年,我做的第二个企业是一个大型内河航运集团,为了争夺改革开放初期民工潮等大量流动人口的运输市场,短期内增加了几百条客运船,没想到,随着沿岸铁路、公路和航空运输的迅速发展和民营内河航运的快速兴起,刚刚购置的几百条船却成了企业的巨大负担,甚至产生了生存危机。是政府不重视内河航运还是企业的战略管理出了问题?

2000年,我当了上海宝钢集团公司的监事会主席。在对构成宝钢总资产90%的十余个单位进行全面审计的基础上,开展了经营业绩、管理工作和领导人业绩三项评价工作。半年多工作下来,我被宝钢的现代化管理所感染,做了两件事情。一是当中央企业工委领导要求我们写先进企业推荐材料时,我写了一个“把工业企业学邯钢活动推进到学宝钢阶段”的报告,宝钢在中央企业工委召开的工作会议上介绍了经验(听说这是宝钢第一次在全国性会议上介绍经验)。后来,我这个推荐材料被记者写成了一个内

参,可能起了些作用。二是写了一篇“上海地区国有钢铁企业联合重组的经验与启示”的文章,对联合重组的工作程序、基本经验和有益的启示进行了讨论。对出资人工作到位,准确把握联合的时机,正确选择联合重组的核心企业,组建一个以核心企业领导为骨干经营班子,及时明确并审定企业联合重组中的重大事项等基本经验和有关企业竞争的本质是出资人之间的竞争,国有资产管理方针应该是国家所有,分级、分工管理等有益启示进行了讨论。我一直认为这是中国大型企业联合重组的一个成功的范例。

退休回到中石油后,听说按地域重组的中石油和中石化为了争夺南方销售市场而多花了很多钱,销售网络建设和科技开发的重复,勘探区块交换登记后勘探工作的重复等都显著地降低了投资效益。类似的国有企业按区划改革的事例很多,据说都是为了让其竞争。为此,我请教了一个著名经营学院的企业系主任:美国微软公司垄断了世界微机操作系统 90% 的市场,在两个美国同业公司以反垄断法起诉下,官司打了 9 年,最后,微软公司以一个季度利润的四分之一摆平了整个事件,美国反垄断法失灵了,为什么? 得不到回答。

有关企业多种经营的争论没完没了。最近报上还有一篇五粮液集团为什么不能“酒后驾车”的文章,案例仍然是 GE 公司,只是从投资层面进行了发掘,认为“酒后驾车”是可行的。真是那样的吗?

正当我写这个序言时,又出现了一个政府部门的领导人在回答媒体有关石油、石化是否垄断的尴尬。如此等等。它已经涉及到了企业的性质、职责,企业竞争的实质,企业与国家的关系,市场性质,企业管理的基本方法等一系列重大问题。

中国的企业管理需要系统的创新。

我是一个企业管理的实践者。1964 年大学毕业后就参加了大庆油田的开发研究工作,从一个技术员到研究所所长。1982 年

进入大庆石油管理局机关做部门副经理、经理,1986年任副局长;1991年进入中国石油天然气总公司当勘探局局长,仍然是部门经理。到1996年又回到大庆石油管理局当局长,已56岁的我,这才开始体验企业管理的真谛。我提出“发扬大庆精神,搞好二次创业,实现三个目标,再创大庆辉煌”的企业发展目标,将“大庆油田”这个矿区观念转变成“大庆石油管理局”这个企业观念,以世界为市场,用四年时间,认真做好企业“发展规划”、“改革方案”、“认证方案”、“信息网络建设方案”、“市场开发建设方案”、“科技开发系统建设方案”、“人力资源开发方案”、“文化建设方案”的编制及实施等八项工作,到2010年,把大庆建设成为一个年销售收入3500—5000亿元人民币的现代化的大型跨国石油公司。

可时间不长,1998年4月,因新一届政府有关石油工业改革的方针发生了变化,我离开大庆到国务院任稽察特派员,后改为监事会主席。好在无论是稽察特派员或是监事会主席,其工作本质都是企业管理评价和企业家评价,对丰富和提升我的那一点管理知识实在是太重要了。为了做好工作,我将在大庆任局长期间对企业管理的体会并结合企业管理评价和企业家评价的新收获,做了一个“现代企业特征与企业家”的演讲片,开始在部分企业和高校中介绍,希望能给大家有所帮助。但是,实际效果并不明显。

2003年,我从国资委回中国石油天然气集团公司退休。退休后,使我有充足的时间来思考并完成我惟一的希望:将我在企业中呆了一生的体会写成一本书。我认真看了我“现代企业特征与企业家”这个演讲片,发现有两个大的缺点:一是现代企业特征产生的背景没有写明,使人们难于系统地理解和认识其必然性;二是如何应用也没有写。

因为过去没有写过这方面的书,所以,系统建立十分困难。先是按“环境、企业、企业管理与企业家”来安排,怎么看都不顺。只好重新学习相关知识,特别是有关企业学的知识。企业学是企业

管理学的基础,它是研究企业随环境的演化而产生、发展及其治理的科学。上个世纪特别是中叶以来,世界发生了翻天覆地的变化,企业要在这个巨变着的环境中生存,就必然会产生一些新的特征,同时要求驾驭它的企业家更新知识,全面提升自己的素质。环境、企业与企业构成了现代企业学的三要素,现代企业学就应该主要研究“环境、企业与企业”这个自适应系统。建立在现代企业学基础上的企业管理,实际上就是企业家本着自身的素质,根据对环境演化及其对企业影响的洞察和理解,学习、借鉴、创新的一套为实现企业目标的操控方法,它主要包括三个层面的工作,一是通过基础建设、基层建设和基本功训练,赋予企业以现代特征,二是在此基础上的战略管理运行,三是掌握、运用管理工具,提高管理运行效率和质量。至此,“环境、企业、企业家与企业管理”这个自适应系统就基本建立起来了,它属于复杂系统范畴。

中国的企业管理需要迅速提高管理水平,仅仅跟着外国特别是美国的畅销书跑是没有出路的,必须创新。但创新有两种方法,一种是在学习借鉴的同时,结合自己管理工作的体会,对管理工作不同层面、不同部分的改进;另一种就是在管理创新原理与方法的指导下进行自主的系统创新。只有按照后一种方法,才能从管理创新的必然王国进入到自由王国,中国企业的管理水平才有可能实现跨越式的提高。想写这本书的目的,就是想探索创新管理的原理与方法,并试着用这种方法进行一次管理创新的实践,并回答前述的一系列问题。

系统建立起来了,目的明确了,主要观点也确立了,基本素材也收集了不少,但要将其变成一本书,对一个仅仅从事过管理实践的人来说谈何容易。

在一次“世界未来 500 强”的研讨会上,我认识了研究企业可持续发展战略的崔大鹏博士(清华工学学士、北大法学硕士、人大经济学博士、社科院博士后),他表示,愿意帮助我完成本书的写

作,我很高兴。我将一篇 13000 多字的文章和 100 多张演讲图片及几篇自己有关企业管理、改革的文稿都交给他,并为写书提供了一点课题经费。当他三个月后写完约 20 万字的初稿后,我们进行了数次讨论、修改。现在,书是定稿了,即将出版,但我们都觉得意犹未尽。一方面,是我们对创新企业管理和系统的理解需要进一步深化和提高;另一方面,则反映出要实现宏观经济学与微观经济学在原理与方法上的统一是非常艰难的。其实,中国企业改革中出现大量难以理解的问题不正是宏观经济学家决策微观经济的无奈吗?创新企业管理是没有止境的,我们将在以后的研究中上下而求索,使本书在系统方面日臻完善。

感谢对本书的出版提供过帮助的人们。

丁贵明

目 录

作者自序	(1)
引 言	(1)
第一章 企业生存和发展的环境	(4)
第一节 经济全球化时代的来临	(4)
一、从全球殖民化到经济全球化的转变	(4)
二、经济全球化的世界日益扁平化	(5)
三、高举理论旗帜,建设和谐世界	(10)
四、经济全球化对中国的影响	(15)
第二节 多极化时代中国和平崛起	(21)
一、从两大阵营到多极化的演化	(21)
二、中国的和平崛起之路	(22)
第三节 跨国公司走上国际竞争前台	(28)
一、国际竞争力理论的演变与趋势	(28)
二、跨国公司成为国际竞争的主体	(30)
第四节 可持续发展潮流涌动	(33)
一、可持续发展:一种全新的发展观	(33)
二、“十一五”时期中国可持续发展面临的挑战	(34)
三、用科学发展观指导中国经济社会的可持续发展	(36)
第二章 企业的新特征与中国企业现状洞察	(40)
第一节 现代企业的新特征	(40)

一、职责特征	(40)
二、目标特征	(41)
三、治理特征	(41)
四、管理特征	(42)
五、市场特征	(42)
六、科技特征	(43)
七、信息特征	(45)
八、资源特征	(45)
九、运行特征	(46)
十、竞争力特征	(46)
十一、文化特征	(47)
第二节 现代企业的经济责任与社会责任	(48)
一、企业的经济责任	(48)
二、企业的社会责任	(48)
三、可持续发展是企业社会责任的重要领域	(50)
四、中国企业重经济责任轻社会责任的现状	(55)
第三节 国际化竞争中的中国企业	(57)
一、中国企业的"世界加工厂"地位	(57)
二、中国企业的国际化战略	(59)
第四节 可持续发展潮流中的中国企业	(65)
一、企业是可持续发展的重要载体	(65)
二、企业如何走可持续发展之路	(67)
三、塑造绿色企业形象	(69)
第三章 企业家	(73)
第一节 企业家定位	(73)
一、企业家理论	(73)
二、企业家定义	(78)
三、企业家地位	(80)

第二节 企业家魅力	(83)
一、企业家能力(动力)	(83)
二、企业家素质(基础)	(89)
三、企业家精神(核心)	(92)
四、企业家修炼(境界)	(100)
第三节 案例分析:李嘉诚	(121)
一、李嘉诚商历	(121)
二、成功的剖析	(125)
第四章 现代企业创新管理	(130)
第一节 理论创新的年轮	(130)
一、创新与创新管理	(130)
二、二十世纪管理创新的领域	(133)
三、二十世纪管理创新的特点及规律	(136)
第二节 二十一世纪创新管理的新趋势	(140)
一、企业管理本土化:“三加一”的创新管理模式	(140)
二、组织创新:创新管理的保障	(142)
三、技术创新:创新管理的杠杆	(151)
四、文化创新:创新管理的领航	(162)
第三节 战略创新贯穿企业创新管理的全程	(169)
一、战略管理的几个重要问题	(169)
二、战略管理创新视角之一:累进性战略管理	(173)
四、战略管理创新的视角之二: 基于核心竞争力的企业战略联盟	(176)
第四节 中国企业创新管理的思考	(181)
一、中国企业发展及创新管理的困惑	(181)
二、国有企业管理创新的思考	(183)
三、民营企业管理创新的思考	(186)
第五节 案例分析:上海地区国有钢铁企业	

战略联盟的经验	(194)
一、“三钢联合”以来的工作及主要成果	(194)
二、“三钢联合”成功的基本经验	(196)
三、“三钢联合”成功的几点启示	(199)
第五章 用博弈论和复杂系统科学指导企业管理	(202)
第一节 建立博弈论的思维范式	(202)
一、现代博弈论的发展与企业竞争与合作的研究	(204)
二、小结	(220)
第二节 企业管理“流”模型与“知识”模型	(221)
一、企业管理“流”(FLOW)模型	(221)
二、知识(Knowledge)模型	(231)
三、“流”模型与“知识”模型要求 实施多角度悖论式管理理念	(236)
第三节 墨菲定律与海因里希法则的启示	(243)
一、墨菲定律的基本观点	(243)
二、海因里希法则	(245)
第三节 运用复杂系统理论分析问题和解决问题 ...	(246)
一、复杂系统理论概述	(246)
二、复杂系统基本规律解析	(250)
三、结论与建议	(258)
参考文献	(266)

引 言

人类历史发展进化到今天,出现了四大潮流,从全球殖民化到经济全球化,从世界霸权化到世界多极化,从工业经济到知识经济,从能源社会到信息社会,这四大潮流浩浩荡荡,叠合交汇,势不可挡,而且流速日益加快,流量日见澎湃,形势日渐复杂,但前景日趋明晰:全世界都在向社会主义社会过渡。面对此情此景,我们强烈地需要理论旗帜、发展方向、管理创新与社会和谐。本书正是在这样的背景下,从创新这个角度开始探索中国的企业战略管理与可持续发展问题。

党的十六届五中全会通过的《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十一个五年规划的建议》强调要把增强自主创新能力作为调整产业结构、转变经济增长方式的中心环节,加快发展先进制造业,努力提高产业技术水平,形成一批拥有自主知识产权和知名品牌、国际竞争力较强的优势企业;这表明中国开始进入全面创新全面竞争的和平崛起的可持续发展新阶段。

创新是一个民族可持续发展的动力,全面创新就是建设创新型社会和创新型国家,就是要把千千万万人民群众的聪明才智激发引导出来,汇聚成伟大的历史创造力。全面创新包括管理创新,理论创新,制度创新,技术创新等等。要通过管理创新推动理论创新、制度创新、科技创新、文化创新以及其他各方面的创新。

广义的讲,管理创新首当其冲,只有解决了管理的创新,才能解决好理论的创新,制度的创新,技术的创新等等问题。管理分为政府管理、企业管理、社会管理等等,本书主要是探讨企业战略管理的创新问题,也就是探讨企业创新管理的原理与方法。当前企业管理已经进入了一个以探索理论创新和方法创新为主要内容的战略管理新阶段。积极投身于这一探索则是提高中国企业国际竞争力,进而实现中国经济和平崛起的最好方法。本书是想结合自身的管理实践,就创新管理的原理与方法问题做一些探讨,以期引起讨论,为实现中国企业管理的创新抛砖引玉。

“存在的就是合理的,合理的就是存在的”。黑格尔这句富含唯物辩证法的名言说明了企业首先是“存在”的产物,适者生存,然后是物竞天择,企业通过管理创新和技术创新使“存在”不断演化,在复杂的系统互动中实现生存与发展。

外部环境是企业生存与发展的空间与平台,其变化必然对企业产生巨大的影响。研究企业管理必须以企业生存环境的演化研究为基础。企业是企业管理的载体,洞察现代企业所具有的本质特征,是企业管理研究的前提。企业家是掌控企业运行的主体,是企业管理创新的实践者和推进人。信息时代和知识经济对企业家的素质提出了新的挑战,企业家只有不断自我修炼,才能使企业适应环境变化,实现可持续发展。企业管理简单地说,就是企业家本着自身的素质,根据对环境演化及其对企业影响的洞察或者理解,学习、借鉴、创新的一套为实现企业目标的操作控制方法。

因此,本书的逻辑思路,是将企业的生存环境、企业、企业家和企业管理视为一个自适应的复杂系统,运用可持续发展的科学发展观和复杂科学理论以及博弈论,以全球眼光,进行战略的、与时俱进的本质洞察,从时代特征到理论旗帜,从企业特征到企业家精神,从企业管理到战略创新,从博弈论到复杂系统科学,从资本论到知本论,从扁平世界到和谐世界,从“流”模型到“知识”模型等

等,都是本书研究创新管理的关键要点,它们构成了一个完整的环境、企业、企业家和企业管理的复杂适应性系统。

20 世纪两次世界大战和人类进入核均衡时代,标志着用军队和武力瓜分世界财富历史的结束。特别是在冷战结束后,经济全球化标志着世界财富的分配主要是由企业尤其是代表母国国家利益的跨国公司作为主角来实施。同时世界主流正从工业经济能源社会向知识经济信息社会转变,这些大趋势说明了为什么中国、印度、巴西等发展中国家的经济起飞只能是和平崛起,同时还说明了企业管理特别是企业的创新管理在国家经济建设中的重要战略地位。因为发展中国家只有组建一批拥有自主知识产权和知名品牌、国际竞争力较强的优势企业,在管理创新中走向世界,敢于竞争善于合作,从劳动密集、资源密集、资本密集到技术知识密集的行业,发挥后发优势,稳扎稳打,步步推进,逐个行业攻城略地,在世界经济竞技场以持久战的积小胜为大胜,时空转换的方略实现中国的工业化可持续发展目标。从博弈论的角度看,在这场空前的世界范围的经济持久战中,中央政府应对所有的中国公司实施举国体制的宏观指导,以期实现“田忌赛马”式的优化配置资源所产出的效益最大化。

本书第一章主要是论述时代潮流、理论旗帜和企业生存发展的大环境;第二章主要是论述企业的时代特征和可持续发展新阶段;第三章主要是论述企业家的能力、素质、精神和修炼;第四章主要是企业战略管理创新的一般性论述;第五章是画龙点睛之笔,是对由企业生存环境、企业、企业家和企业管理的自适应复杂系统的理论总结与提炼,是尝试用博弈论、复杂性科学以及有关模型对该系统进行抽象和概括的交叉学科的综合集成。

最后,衷心感谢中国人民大学金乐琴副教授及其研究生梁经、孙燕铭、张丽和北京理工大学副教授刘平青及其研究生刘芳、王稀娟,他们对本书的写作给予了热情的支持与帮助。

第一章 企业生存和发展的环境

第一节 经济全球化时代的来临

一、从全球殖民化到经济全球化的转变

从一定意义上说,人类社会的历史也可以看作是一部世界财富瓜分史及财富瓜分方法的演变史。资本主义从 14 世纪萌芽起,就开始了全球范围的殖民化运动。随着公元 1500 年前后环球航海的成功,早期用洋枪洋炮武装起来的葡萄牙、西班牙殖民军及随后的荷兰、英国、法国和沙皇俄国瓜分了世界,铸就了长达几个世纪的“日不落”的大英帝国和沙皇俄国的辽阔版图。19 世纪中叶发展起来的德国、意大利和日本,在 20 世纪前半叶相继发动了两次力图重新瓜分世界的大战,轴心国的失败标志着用武力瓜分世界财富历史的结束。在其后的冷战时期,发达国家发动的一次次局部战争都失败了,风起云涌的民族独立运动和社会主义革命最终将殖民者赶回了老家,这些事件都说明了用武力瓜分世界财富的时代终结了,世界进入了和平、发展的新时代。历史进程是不可能逆转的,那些仍然抱着武力之神不放的保守霸权势力,正在而且还将受到时代的惩罚;中国、印度、巴西等发展中国家是也只能是和平崛起的可持续发展。

伴随着战争瓜分世界财富的失灵,经济全球化应运而生。经

济全球化的先导和首要标志是贸易全球化。第二次世界大战的硝烟尚未散净,1947 年关贸总协定就签字了,GATT 到 80 年代发展到高峰,1995 年改为世界贸易组织(WTO),WTO 现有成员包括全球 100 多个国家和地区。作为经济全球化的重要内容,生产一体化、金融国际化也得到了快速发展,地区经济合作组织的出现加速了经济全球化的进程。作为经济全球化进程的“推土机”,跨国公司得到了快速发展,到上世纪末达到 6 万多家,它们在世界各地的分支机构达到 50 多万家。跨国公司从根本上改变了世界经济的运行方式,它通过在世界范围内的资源配置,使过去各国难以接受的国家间的分工变成现实,使发达国家的产业结构调整变成了简单地向发展中国家的顺序转移。跨国公司通过大规模的兼并、收购,加强了对国际市场的垄断,使发展中国家的公司和非跨国公司的生存空间越来越小。

经济全球化是以美国为首的发达国家提出并推动的。拥有世界上最多最大跨国公司的发达国家,通过制定有利于己的市场游戏规则,使经济全球化成为发达国家瓜分世界财富的新方法,企业,特别是跨国公司成为瓜分世界财富的工具,社会生活的主体,20 世纪也因此成为瓜分世界财富方式转变的世纪。

作为瓜分世界财富的方法,当年殖民者在推行全球殖民化的战争时,曾经实行的是举国体制;同样,在发达国家推行经济全球化时,实行的也是举国体制,当前,世界上最发达的美国和欧盟应对中国崛起的贸易保护主义就是典型的案例。因此,发展中国家也只有实行更加有效的举国体制,才能在经济全球化的大潮中不屈不挠地和平崛起。

二、经济全球化的世界日益扁平化

经济全球化是指各种商品、服务和资本市场的国际一体化。《世界是平的》的作者托马斯·弗里德曼则将全球化定义为“资本、技术和信息通过形成单一全球市场并在某种程度上形成地球