

国家自然科学基金委员会资助项目(70072025)成果之一

企业成长 与 竞争战略管理

——基于我国经济与文化特点的分析

宝贡敏 著

山西人民出版社

国家自然科学基金委员会资助项目(70072025)成果之一

企业成长 与 竞争战略管理

——基于我国经济与文化特点的分析

宝贡敏 著

QIYECHENGZHANG YU JINGZHENG ZHUANLI

江苏工业学院图书馆
藏书章

山西人民出版社

责 编:郭立群
复 审:郝建军
终 审:赵建廷

图书在版编目 (C I P) 数据

企业成长与竞争战略管理: 基于我国经济与文化特点
的分析 / 宝贡敏著. —太原: 山西人民出版社, 2004. 1
ISBN 7-203-04963-9

I. 企… II. 宝… III. 企业管理 - 研究 - 中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 001148 号

企业成长与竞争战略管理

——基于我国经济与文化特点的分析

宝贡敏 著

*

山西人民出版社出版发行

030012 太原市建设南路 15 号 0351-4922102

<http://www.sxep.com.cn> E-mail: sxep@sx.cei.gov.cn

新华书店经销 山西文博印业有限公司印刷

*

开本: 850 × 1168 1/32 印张: 11.125 字数: 280 千字

2004 年 2 月第 1 版 2004 年 2 月太原第 1 次印刷

印数: 1—3000 册

*

ISBN 7-203-04963-9

F·454 定价: 25.00 元

自序

企业战略管理是企业的生存与发展管理,是企业的成功与失败管理。企业竞争在企业之间进行,企业的生存与发展、成功与失败是相对企业而言的,是相对的。在企业战略管理中,每个企业都想超越自己的竞争对手,都想创造市场的不可或缺能力,都想创造卓越,结果是企业竞争水涨船高,企业竞争形成“矛盾”之势。劣势者以“矛”攻击优势者,力求取而代之;优势者以“盾”保护自己的既得利益,以求“江山万代”。优势者“防患于未然”,力图以“进”为守,以“矛”铲除潜在威胁并力图扼制住竞争者;劣势者“深山苦练”,以求有朝一日“东山再起”。每个企业都力求制造更锐利的“矛”、更坚实的“盾”,在打击别的企业的同时,保护自己,并由此形成“矛”、“盾”相长的局面。

在企业的竞争中,每个企业都想创造出别的企业难以模仿的竞争优势,每个企业的竞争优势都在不同程度上被别的企业模仿。每个成功企业的成功道路都不相同,每个成功企业的成功道路都十分相似。现代企业的竞争,已经不是“原始”粗放竞争,已经不仅是选择正确与不正确战略思想、战略道路的竞争。现代企业的竞争,已经进入了精细化时代,谁做得更好,更精,更准,更到位,更及时,已经成了决定企业成功与失败、发展与落伍的关键。

见人所未见,闻人所未闻,做人所未做,成人所未成,是现代企业战略管理的“灵魂”、哲言。其含义是,强化企业对未来的预见力,对事物的洞察力,对商业、服务的开发、创新、制造力,最后才是

企业辉煌之创造。从本质上讲,企业间的竞争,就是企业战略管理的竞争,就是企业战略创新的竞争。虽然这种竞争看上去是矛盾的循环运动,是螺旋式上升的,但是,成功者在一次次站上胜利之巅、一次次创造奇迹、一次次创造历史,并用自己的智慧述说着“王者”的故事,述说着创造、成功、实现的乐趣。企业战略管理过程不仅是一种企业理想的规划、创造、创新过程,而且是一种艺术享受、欣赏,是一种博弈的激动、喜乐、兴奋。

企业战略管理,不以成败论英雄,也以成败论英雄。成者为“王”,智者为“王”。智者之道,举一反三,触类旁通,变化“无穷如天地,不竭如江河”,虽不言百战百胜,但运筹于帷幄之中,(定有最后)决胜于千里之外。“知者不惑,勇者不惧”,企业战略管理,“海阔凭鱼跃,天高任鸟飞”,“有志者事竟成”,“无限风光在险峰”。

宝贡敏

2003年8月8日

于杭州市华家池畔家中

目 录

自 序	(1)
1 战略管理引论	(1)
2 战略管理的视角与观点	(17)
3 战略管理构架与战略决策	(41)
4 以事件(因素)为基础的环境分析	(50)
5 文化环境分析	(73)
6 企业演化环境分析:“红桃皇后现象”与“时尚现象” ——基于浙江民营企业、乡镇企业成长现象的阐述	(102)
7 企业战略资源与能力分析	(120)
8 知识资源与以知识为基础的企业竞争战略	(140)
9 战略匹配	(165)
10 操作层次的战略	(178)
11 产业与业务层次的战略	(195)
12 动态环境下的业务竞争战略: 现代 IT 企业的典型竞争模式	(222)

40K12/10

13	企业多角化与企业(产业)业务组合战略·····	(238)
14	投机、寻租多角化:动态环境下的多角化战略·····	(269)
15	全球视野的企业战略·····	(287)
16	企业的战略实施·····	(315)
后 记·····		(351)

1 战略管理引论

战略管理,兴亡之道,不可不察。

作者

1.1 管理的含义

从实践层次看,管理就是通过资源的选择、加工、配置,以较少的代价达成既定目标。从理论上,管理就是通过资源的选择、加工、配置规律的揭示、运用,提高资源的组合效率,进而达成管理目标。从本质上看,企业竞争就是企业资源选择、加工、配置效率的竞争,企业管理就是要解决企业资源的选择、加工、配置效率问题。换个角度讲,企业管理要解决的问题有两个层面,一是企业运行、发展有没有规律,若有规律,此规律是什么。二是在有规律条件下如何利用企业运行、发展规律,解决自己的实际管理问题;在没有规律或规律一时无法揭示的条件下,企业又如何解决自己的实际管理问题。

直观地看,管理有发展方向管理、激励与动力管理、规则与有序化管理三个大的方面。管理的这三个方面与汽车的方向管理、动力管理和骨架体系管理似可类比。但在现实的企业管理中,方向管理、动力管理和骨架体系管理常常是交织在一起的,常常需要

平衡的艺术。同时,有效的管理常常是依赖情景的,常常需要提纲挈领、抓主要矛盾。

从管理的性质看,管理有硬管理和软管理之分。硬管理的基本功能是建立秩序、规范,实现有序化、协调化,其手段主要有法律、规章、制度、操作规程,以及传统的管理职能思想——命令、指挥、协调、组织、监督、控制。软管理的核心目标是确立组织的能力,调动组织成员的积极性,其内容包括激励、教育、培训、影响,以及与此相关的博弈、合作、谈判、择要、取优、团队建设。

从管理的导向看,管理有内部管理与外部管理之分。内部管理主要强调组织设计、成员培训、成员激励、内部关系协调、生产与运作组织等。外部管理主要强调组织的外部关系协调,如企业与客户、社区、政府、公众的关系管理。

从管理的引导作用看,管理有操作管理和战略管理。操作管理主要强调运作效率性、有效性的提高。操作管理要求在主体有明确发展目标、方向的条件下,提高主体实现既定目标的效率、效益。战略管理是组织的生存与发展管理,是组织的兴亡之道。只要是涉及组织兴亡的问题,都是战略管理的范畴,大可以是组织的发展方向、目标、道路的选择管理,小可以是决定组织在竞争中成功与失败的操作规程、工厂布置管理。

不同的管理工具有不同的适用空间和范围。科学的管理要根据管理的规律性、管理的目的和要求,选择不同的管理手段和措施,实施有效管理。

在实际管理实践中,硬管理与软管理、内部管理与外部管理、操作管理与战略管理并无严格的泾渭分明的界线。很多管理工作包含有一个或几个方面的含义。如企业报酬与奖励办法,既是规范、硬管理,又是激励员工的办法,是软管理。作为有效的管理者,关键是要理解管理的多层含义,能够恰当地选择管理工具,进行有效科学的管理。

1.2 管理的科学性与艺术性

管理既是科学,也是艺术。从科学的角度看,管理的很多知识、方法、规律可以准确界定,特别是可以数量化、公式化、程序化,并可以进行高精度的重复验证,即当边界条件(或称实施条件)一定时,结果是一定的、确定的。同时,管理也是一种艺术。这就是说,管理的很多知识、经验、方法、理论,不能进行具体的量化,特别是不能进行公式化、程式化、配方化,不存在简单的 $1+1=2$ 的逻辑。

从本质上讲,此类管理知识是一种“专有技术”(know-how)。管理条件描述的极限,管理方案描述的极限,同样的管理方案不同的人在这样的条件下实施的结果的不同,都可说明管理问题的复杂性、管理的艺术性存在之必然。管理的艺术性与管理实践的创造性是紧密联系在一起,它强调的是管理实践就是创造性实践,管理知识在具体的应用中,要创造性地应用。管理的艺术性与管理行为的不可重复验证性并没有必然联系,如果一定要有,也仅仅是表现程度、表现方式的不同。管理的科学性要求管理实践的较为精确的可重复性,管理的艺术性也要求管理实践的创造性的可重复性。科学的基本特点就是其可验证性、可重复性,管理作为科学,也不例外。管理与艺术是相对的,不是绝对的。这就是说,数量化、公式化、程序化与“专有技术”是相对的,它们在一定条件下可以相互转化。很多管理工作,其实质意义就在于界定、明确已知管理知识的适用条件、使用条件,并在此基础上开拓创新,寻找、创造更具可靠性、可验证性、可重复性的管理方法、理论,并找到管理问题的更好的解决方案。

1.3 管理学与战略管理学的关系

管理学或称一般管理与战略管理的关系,是一般与特殊之间的关系。管理如果不加“一般”两个字,则是管理学科的总称,其内容涵盖所有的管理学科的内容,包括市场营销管理、生产管理、技术管理、信息管理、供应链管理,如此等等。

管理学作为一门课程,无论是硕士学位课程、学士学位课程,都特指一般管理学,即管理学的基础知识、共性知识。战略管理学是专门管理学,或称特殊管理学,它主要研究影响组织兴亡的要素、规律,如企业的优势与劣势的变化发展规律,企业为什么长寿或短命,企业为什么会产生危机,什么是企业最险恶的敌人,如此等等。

“大”、“宏”常常与企业战略联系在一起。但是,把“大”、“宏”等同于企业战略是一种误解。好的战略管理强调“大”、“宏”,强调放眼世界,是要抓住“大”、“宏”的要素对企业、组织产生的大的影响,而且这种“大”、“宏”因素对企业、组织的影响往往十分重要、重大。管理、利用、控制这些“大”、“宏”因素,对企业、组织的成长与发展意义重大。同时需要注意,“千里之堤,溃于蚁穴”。蚁穴虽小,其影响“重大”,是影响全局的要素,是“大堤”战略管理所必须考虑的内容。这就是说,小与大是相对的,战略与战术也是相对的。

评价一个问题是不是战略管理的内容,关键是看它是否是影响企业、组织生存与发展的关键问题。而且这种衡量还要与时间尺度、危及深度相联系。有关大局的组织发展方向、定位等,对企业、组织影响重大深远,当然是战略管理的内容。

1.4 战略与商业(企业)战略管理

战略,原是军事用语,其含义是作战谋略。在我国,准确的“战略”一词的使用可追溯到唐代(参见《辞源》有关条目)。现在,一般认为,战略是重大、带有全局性和决定全局的计谋的总称。在英文中,战略(Strategic)一词起源于希腊文的“Strategos”,意指将军的艺术。

在我国古代,“战略”一词的真正对应者是“兵法”,其意为战争的艺术、计谋、经典。我国古代的军事经典多以“兵法”相称。若以“兵法”一词的使用追溯“战略”的历史,我国有据可查的“战略”(“兵法”)一词的使用可以前推到公元前 381 年的孙武的《孙子兵法》和吴起的《吴起兵法》。

由于军事竞争与商业竞争存在很多相通、相似之处,很多军事谋略可以直接应用于商业竞争之中,所以,现代企业往往把商场看成特殊的“战场”,经常把商业竞争谋略与军事竞争谋略相提并论,并逐步形成了研究、分析商业(或称企业)竞争战略的独立学科——(商业、企业、公司)战略管理。

军事战略是军事上的生存或制胜之学,商业战略是商业上的生存或制胜之学。从最低要求看,企业的战略应能在企业面对威胁之前防患于未然,在企业面对威胁时确保其生存。没有生存就没有发展,所以说,确保生存是企业战略的第一底线。在生存的基础上,则是企业目标的实现。一般说来,企业生存基础上的目标是成长、发展。如果成长与发展目标成立,则商业战略的制胜之道就成了成长与发展之道。从这里可以看出,商业战略是一种动态战略,其战略成功的含义是依赖情景的,是权变的。商业形势是变化的,企业是变化的,所以,好的战略也应是变化和发展的。

如果打破商业战略管理的企业“生”的管理、“生”的更好的管理的逻辑,则商业战略管理可以是有关企业“死”的管理、退出的管理。在这里,我们美其名曰“战略性退出”或“走为上”,其含义不过是在确认打不胜时,及时退出,使损失最小。

战略管理的原始思想有全局性、方向性、宏大性管理之意。但是,在商业战略管理中,人们更关心企业的生存与发展,而决定企业生存与发展的要素或指标之一是企业的竞争优势创造与劣势的变化、发展,所以,商业战略管理常常被看成是企业的竞争优势与劣势的管理。

从理论上讲,商业战略管理是企业理论的延伸和发展,它首先要回答企业为什么存在(生的问题)、如何存在(如何生的问题)、如何存在得更好(如何生得更好的问题,发展的问题)。

进一步讲,商业战略管理理论要回答,如果企业存在,那企业之间有没有差异存在,产生企业之间的差异是什么。只有企业之间有差异,你的企业才可能比别的企业具有更好的业绩表现;只有知道企业之间为什么产生差异,我们才能根据规律创造出有益的差异。所以,我们也可以说,商业战略就是有关如何创造企业之间有益差异的学问。

商业战略理论是一个不断发展的理论。商业竞争不停止,商业环境变化不停止,商业竞争战略的发展就不会停止。从这个角度看,商业竞争理论与商业竞争实践是紧密联系的、相互作用的。商业竞争实践可以检验商业竞争理论、探索商业竞争理论、发展和丰富商业竞争理论;商业竞争理论是商业竞争实践的总结与升华,它可以指导商业竞争实践。

商业竞争可以出现在技术、组织、操作、业务、业务组合、市场组合等不同层次,商业竞争理论可以在不同的层次展开。但是,企业的任何部分、层次,都不存在独立于企业整体的利益,企业整体利益是战略分析的基本着眼点,是商业战略研究的基本着眼点,所

以,在这里,我们把企业(竞争)战略、商业(竞争)战略不作区分。此外,笔者在这里主要分析和研究商业战略管理,除非特别声明,否则所讲的战略管理,都特指商业(企业)竞争战略管理。

1.5 战略管理是战略意向与战略现实的互动过程

企业的真实可行的战略管理过程,是一种学习过程,是一种设计、实施、诊断、再设计的过程。在这个管理过程中,企业要确立自己的战略使命与战略目标,要明确自己的努力方向,即形成自己要达成的主观战略——意向战略(intended strategy),而且这个意向战略还要表现为企业的可操作的战略设计和战略实施方案,然后才是战略实施。

由于企业的生存、发展环境是不断发展变化的,企业自身是不断发展变化的,这种变化会使企业最初制定的意向战略、战略设计的部分或全部成为过时,使对企业战略进行修改成为必要。所以,对战略进行诊断、修订是战略管理必不可少的内容。为了准确地描述战略管理的动态过程,明茨伯格(Mintzberg)和瓦特斯(Waters)(1985)对战略进行了细分,把在企业战略的修改、调整过程中出现的与企业初始战略不同的战略称为浮现战略(emergent strategy),在战略实施中没有实现的初始战略称为未实现战略(unrealized strategy),在战略实施中实现了的初始战略称为精确战略(deliberate strategy),浮现战略与精确战略相加称为企业最终实现的战略——实现战略(realized strategy)。

战略管理的动态性与企业自身的演变和环境的动态性有关。企业自身的演变速度越快,环境越动态,战略管理的设计、实施、诊断循环周期越短。反之,则相反。

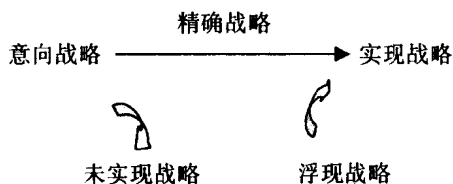


图 1.1 企业战略管理的动态内容

资料来源：Mintzberg H, Waters J A. 1985. Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal. 6: 257 ~ 272.

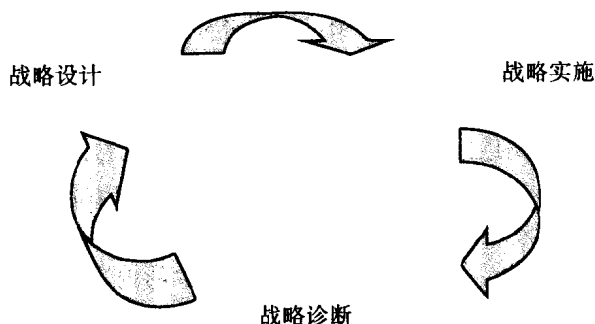


图 1.2 企业战略管理的动态过程

1.6 战略管理是一个含有多层意思的复杂概念

从绝对的角度看,我们只能确认“过去”和“未来”,“现在”是变态,是一直走向未来之态。绝对的“现在”是时间上的某一刻,没有时间间隔,人的生理、心理无法感知,而且这个“现在”也在不断地吞噬着未来。生活中的“现在”主要是指正在从事某事的短暂过

程。所以,对管理而言,真正有意义的是过去和未来。如果不考虑绝对的现在,则无论是生存还是发展,都是有关未来的事。战略管理是有关生存与发展的管理,自然也就是有关未来的管理。从现在迈向未来,首先应明确未来的目标,需要一个达成目标的梯子或桥梁,进而才是实现目标的具体过程;需要对自己的资源进行重组、整合,使其发挥更大的效能;需要监控、教育竞争对手,向竞争对手学习,甚至与竞争对手合作,以便知己知彼,扬长避短,百战百胜;需要进行投资,或称“寻租”,构建竞争优势,保持竞争优势,克服竞争劣势,形成一定程度的不可或缺的相对垄断;需要确认风险,平衡利益与风险,降低不必要的风险,增加自己未来的可以预期性;需要平衡各种矛盾,平衡各方利益,平衡较近的未来和较远的未来,从而使矛盾不激化,使合作成为可能,使共同利益得以保护或升值;需要时时监控可能出现或已经出现的矛盾、问题;需要确认阻碍发展的关键、瓶颈、短边,并在解决关键、瓶颈、短边问题中求得发展;需要把握由坏变好的“节奏”,扼制住由好变坏的趋势,以较小的成本,实现既定的目标。所以,我说,战略管理就是优势与劣势管理、整合管理、竞争对手管理、桥梁管理、垄断管理、寻租管理、未来管理、方向管理、风险管理、平衡管理、变化管理、短边管理。

战略管理是未来管理、生存管理、发展管理;是感知未来、认识未来、理解未来,并进而把握未来,实现自身目标的管理;是一种高层的先察、先动、先得。企业战略是企业根据自己的知识、能力对自己未来的多层次、多角度定位。企业没有适当的战略,对未来没有适当的准备、规划,无法对未来进行有效控制,企业即便是成功,也必定是偶然的成功、不知不觉的全靠运气的成功,其成功是不具可持续性的。由于机运并不总是光顾同一企业,所以,没有适当的战略的企业成功往往是一时的成功、短命的成功。相反,有明确适当的战略,企业的成功就有很大的必然性。事实上,企业一般管

理、操作的有效性和效率性,在企业适当战略指导之下是企业成功的重要方面,在企业不适当战略指导之下则是导致企业失败的加速器,是致命的。

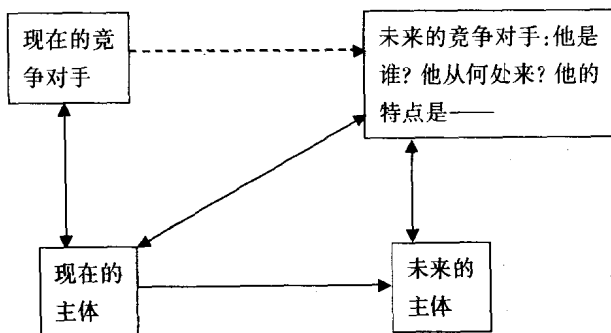


图 1.3 企业竞争动态模型

战略管理并非卜术,它主要依靠人们对经济规律、管理规律和企业竞争规律的认识、理解和领悟,科学地预见企业特定行为的结果,并基于此而采取有利于企业的战略行动。就像现代质量管理只能减少质量问题而不能完全消灭质量问题一样,良好的战略管理会大幅度地提高企业的生存、发展、成功概率,有效地减少企业的不当行为和失误。这也就是说,战略管理是企业驾驭复杂的、充满不确定性的、有强动力性的市场的有力工具,并已经成为先进的、力求持续发展的、成功的企业不可或缺的把握时间、未来的法宝之一。

1.7 企业生存的特点与战略管理

企业与市场是一对孪生概念。企业是市场的基本细胞、主体,