

THE INFLUENCING FACTORS
AND
MODE CHOICE OF
NON-MARKET STRATEGY
FOR
CHINESE ENTERPRISES

中国企业非市场战略的 影响因素与模式选择

刘力钢 刘杨 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

015057121

THE INFLUENCING FACTORS
AND
MODE CHOICE OF
NON-MARKET STRATEGY
FOR
CHINESE ENTERPRISES

中国企业非市场战略的 影响因素与模式选择

刘力钢 刘杨 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业非市场战略的影响因素与模式选择/刘力钢, 刘杨著. —北京: 经济管理出版社, 2015.6

ISBN 978-7-5096-3793-7

I. ①中… II. ①刘… ②刘… III. ①企业发展战略—研究—中国 IV. ①F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 107199 号

组稿编辑: 张永美

责任编辑: 张永美 高 娅

责任印制: 司东翔

责任校对: 张 青

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 15.25

字 数: 232 千字

版 次: 2015 年 6 月第 1 版 2015 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3793-7

定 价: 49.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言



本书在中国特有的转轨经济背景下，对传统资源基础理论进行了重新架构，提出了扩充的资源基础理论。将传统的资源基础理论对资源的分类由市场资源范畴拓展到市场资源和非市场资源两个层面，以及市场资源、非市场资源和制度资源三个类别。利用扩充的资源基础理论，本书提出了中国转轨经济背景下的非市场战略制定与实施的资源影响因素模型，深度挖掘资源视角下的异质性企业与特定的非市场战略方式选择的匹配性问题。并通过对中国企业 303 位高层管理者的问卷调查，实证了中国企业在进行非市场战略制定与实施时，其影响因素主要来自于企业内部拥有和控制的资源、非市场资源以及企业外部拥有但是不能直接控制的制度资源。本书将企业的非市场战略划分为缓冲战略和搭桥战略两种战略方式；将影响企业非市场战略方式选择的资源影响因素划分为三种类型共 18 个影响因素，是对现有文献研究空白的一个补充。

首先，在中国特有的转轨经济背景下，中国企业所处的外部非市场环境存在复杂性和多变性，企业为了避免对正常经营造成的不利影响，就会充分利用手中的资源，对外部非市场环境施加影响。当企业拥有和控制的资源具有优势时，就采取缓冲战略，反之则采取搭桥战略。相对来说西方经济体制发展得成熟完善，因此其外部非市场环境比较稳定。所以，当企业拥有重要性资源时，则采取缓冲战略，对外部非市场环境施加影响，但是当企业不具有重要性资源时，则无需采

取非市场战略。其次，西方研究成果对企业非市场战略制定与实施的影响因素的考察主要聚焦于企业的市场资源层面，而本书对影响因素的考察扩展到了非市场资源层面，从市场资源和非市场资源两个层面来考察企业非市场战略制定与实施的影响因素。最后，考虑到中国特有的转轨经济背景，在影响因素的考察上本书将企业拥有但是不能直接控制的外部制度资源作为企业非市场战略制定与实施的又一资源影响因素，从而得出了企业的制度资源与缓冲战略正相关，与搭桥战略负相关的实证研究结论。

关于非市场战略问题的研究，是近些年来战略研究领域的一个热点问题。传统的战略管理是从市场竞争的因素考虑企业如何构建竞争优势，实现可持续发展。非市场战略是从非市场竞争的因素考虑企业长期竞争优势的问题。计划经济时期企业考虑得更多的是非市场因素问题，市场经济条件下很多企业往往忽视非市场因素对企业战略的影响。在市场竞争中企业既要重视市场竞争因素，又要考虑非市场竞争因素，偏颇任何一方都会影响企业的发展。非市场竞争的问题在现代市场竞争和信息化时代的地位和作用越来越重要。企业和利益相关者关系的处理、企业和政府关系的政治战略选择、企业和媒体之间的关系战略都是企业发展中不可忽视的。特别是在大数据时代，信息数量和获取的渠道以及传播的速度已经是决定企业生存与发展的重要因素。企业如果对非市场战略的影响因素考虑缺失，就会造成战略选择的失误。企业如果不能将市场战略与非市场战略进行有机的整合，就难以适应未来发展的需要。

本书在写作过程中参考了国内外学者的文献和研究成果，并在已有研究的基础上进行了研究。全书采用了两种不同的实证研究方法，即规范性的数据分析实证研究和典型的案例实证分析。通过对企业深入的调查和大量的数据收集整理，对所提出的问题和假设进行了全面系统的论证和检验。实证的结论对企业进行非市场战略选择和实施具有一定的指导意义，对相关理论研究也提出了科学的依据。

全书共分为九章，第一章为文献综述，第二章为问题提出，第三章为问题研究的理论依据，第四章为企业非市场战略类型与特征，第五章为企业非市场战略影响因素分析，第六章为企业非市场战略实证研究设计，第七章为企业非市场战

略实证数据分析，第八章为中国企业非市场战略的选择与实施，第九章为典型案例分析。

本书得到了国家社科基金项目“大数据背景下企业非市场战略影响因素研究”的支持。

作 者

2015 年 1 月

目 录



第一章 文献综述	001
一、市场战略文献综述	001
二、非市场战略文献综述	007
三、整合战略文献综述	015
四、文献评述	019
第二章 问题的提出	023
一、转轨经济市场环境对企业的挑战	023
二、市场机制缺陷与企业竞争优势	028
三、主要利益相关者对企业发展的影响	031
第三章 问题研究的理论依据	037
一、资源基础理论	037
二、企业能力理论	044
三、制度基础理论	048
四、企业利益相关者理论	053

五、企业社会责任理论	055
六、交易成本理论	056
七、社会资本理论	058
八、资源依赖理论	060
第四章 企业非市场战略类型与特征	063
一、企业非市场战略类型	063
二、企业非市场战略特征	066
第五章 企业非市场战略的影响因素分析	071
一、非市场战略影响因素的资源价值评估	071
二、高管的信息筛选与有限理性	079
三、影响因素分析的概念模型构建	082
四、影响因素研究的前提假设	100
第六章 企业非市场战略实证研究设计	107
一、变量操作化设计	107
二、研究方法和数据收集	114
三、研究对象和样本结构	120
四、数据统计分析方法	128
第七章 企业非市场战略实证数据分析	131
一、问卷的信度和效度分析	131
二、结构方程模型	139
三、研究假设检验	146
四、实证研究结果讨论	149

第八章 中国企业非市场战略的选择与实施	157
一、企业非市场战略的选择	157
二、企业非市场战略的实施	164
三、非市场战略对企业绩效的影响	167
四、市场战略与非市场战略的有机融合	171
第九章 典型案例分析	175
一、华为——成就中国梦	175
二、星巴克——社会责任咖啡	183
三、高德公司——决胜大数据	201
四、案例分析	214
参考文献	217

第一章 文献综述



一、市场战略文献综述

作为社会生态系统的有机组成部分，企业必然是一个开放系统，企业战略与其所处的环境之间的关系一直是战略管理领域研究的中心议题。但从战略管理作为一门学问产生至今，经典的战略管理理论都聚焦于通过对企业所处的外部宏观环境和产业环境，结合企业内部所拥有和控制的资源和能力，找出企业相对于竞争对手的优势和劣势，然后通过制定和实施适合的战略影响外部市场环境进而获取可持续性竞争优势，并获得超额利润。但是，从 2008 年美国金融危机以来，全球各国间的经济往来已经打破了地域的限制，世界已经成为一个相互影响的地球村。互联网的高速发展加深了各国之间金融与经济的相互影响。更为关键的是，随着大数据时代的到来，各国政府和各行各业都在为开发和利用大数据资源进行着战略上的准备，2014 年 3 月，英国财政大臣奥斯本宣布，2014 年预算将投资 4200 万英镑建立阿兰—图灵研究所用于大数据研究，研究所设立在大英图

书馆，目前已选定五所大学^①作为大数据研究机构的领导者。由于大数据将在未来的商业运营中扮演重要角色，经典战略管理理论难以适应新的外部环境变化，传统的信息收集方式已无法满足企业战略决策对信息的需要。企业要制定和实施非市场战略以及整合战略来适应这种新的变化。学术界对非市场战略的研究兴起也大约只有 20 年的时间，这方面的研究与传统的战略管理理论相比还属于兴起阶段。现有的关于非市场战略及整合战略的研究拓展了以市场为核心的经典战略理论，也使战略管理走向了一个新的历史阶段。在中国经济转型过程背景下，企业必须要思考一个问题：如何制定和实施非市场战略；如何整合非市场战略与市场战略的行为模式；如何实施非市场战略；制定和实施非市场战略的影响因素有哪些；市场战略和非市场战略如何整合；战略整合会给企业带来哪些好处；实施非市场战略在不同的制度环境中是否存在显著性差异等问题。

企业与环境之间的关系一直是战略管理领域进行研究的基本前提假设。“环境—战略—绩效”的研究范式一直是理论研究的主导框架。但在此期间，争论的焦点始终围绕着是以环境的选择性为主导，还是以战略的主动适应性为主导（唐震等，2008）。在这种争论的背后，是企业如何应对环境中的不确定性、动态复杂性和突发性等特点（唐震等，2008）。战略管理理论中的任何一个学派都无法否认环境对组织的影响力。环境所发出和传递的各种信号易于混淆，它过于复杂且很难完全理解（亨利·明茨伯格等，2006）。组织理论之父——马克斯·韦伯认为经理们所面对的环境是一个理性的“铁笼子”。组织在其所处的生存环境中，面临着制度压力，这些压力来自于其他组织或者是该组织本身。在中国转型经济的背景下，外部环境的这种不确定性和动态复杂性更加难以把握。因此，中国的管理者和企业家需要一个理论依据用来指导在这种转型经济中，如何面对制度的动态复杂性和不确定性对企业的挑战。但是，企业并不是消极地、无所作为地来面对这种不确定性。

^① 资料来源：<http://edu.sina.com.cn/bbc/abroad/educationintheuk/150129alanturinginstitutepartners.html>，五所大学包括剑桥大学、爱丁堡大学、牛津大学、华威大学和伦敦大学学院。

制度理论把环境看成是两类资源的储藏地：经济性资源和象征性资源。经济性资源是指人们所熟悉的财务资源、土地、厂房、机械设备等；而象征性资源则包括企业做事的效率、声誉、有声望的领导人和与大企业合作的经历等（亨利·明茨伯格等，2006）。从制度理论的层面来区分，我们可以把环境看做是企业获取异质性战略资源的来源地。正因为如此，非市场战略理论根据企业所处的制度环境变量来进行战略制定和选择。企业根据外部环境的不同状态，来判断对外部制度环境的影响和控制程度，进而制定和实施不同类型的非市场战略。这种异质性资源包括有形资源 and 无形资源，也包括企业的内部资源和外部资源。有形资源指具有实物形态的资源，比如机器、厂房和设备、土地等。而无形资源则指不具有实物形态，但是其存在具有实物载体，比如说企业的声誉、企业的社会形象、企业的专利权等。当企业这个有形实体不存在时，企业的声誉、企业的社会责任等也就不复存在了。内部资源指由企业所拥有和控制的各种有形资源和无形资源。企业对内部资源具有完全的拥有权和控制权，比如仓库中的产成品、半成品和原材料等，企业的生产设备、生产线，企业的专利权等。外部资源是指企业可以拥有但是不能被企业所直接控制的资源，包括有形资源和无形资源，这些资源具有某种程度的公共物品属性，被行业内的所有企业所共享，是所有企业可以利用的公共资源，但是由于不同的企业所拥有的内部资源不同，导致对这种公共资源的使用和利用程度不同，进而使不同的企业会采取不同的非市场战略。

制度理论学者认为企业所处的外部环境是由相互影响并与企业有相互关系的各种要素组成，包括主要的供应商、消费者或潜在顾客、企业的竞争者和替代者、政策制定机构和规章制度的执行政府机构及相关利益集团、第三方组织等组成。事实上，我们可以将企业面临的环境划分为市场环境和非市场环境两部分。市场环境的变化主要是由市场机制、市场规制或私人协议进行协调的，在市场中企业采取的行为是自愿的，存在着经济交易和产权转移。发生交易的双方，其本质上是一种契约式关系，交易的最直接目的是为了获取经济利润，在任何一种经济制度和体制下，市场的最本质特征就是逐利。

（一）市场环境

企业的外部环境会影响到企业的持续成长性和获利性能力的大小。企业所处的外部环境可以划分为三个层次：宏观环境、产业环境和微观环境。宏观环境指在一个广泛的社会环境背景下，影响一个行业和一个企业存在和发展的一些要素，主要包括人口因素、经济因素、政治和法律因素、社会文化因素、技术因素。具体来说人口因素主要包括人口数量、性别比例、年龄结构、教育程度、地域分布、种族构成、收入水平等。经济因素包括国内生产总值、通货膨胀率、个人存款率等。政治和法律因素主要指国家对竞争和垄断的认可程度、贸易保护主义倾向、政府管制和反托拉斯法等。社会文化因素主要是针对跨国企业而言的，对当地文化习俗的掌握、对环境的关注、对产品和服务偏好等。技术因素包括技术创新速度、知识产权保护程度、知识的应用程度等。企业对于宏观环境因素只能尽力去收集相关的信息，对各种要素信息的收集尽可能的完整和全面，以便在进行战略决策时充分考虑到这些要素。也就是说我们对宏观环境因素无能为力，只能通过自身的战略来减少对企业的不利影响，而不能影响宏观环境因素。企业对宏观环境的分析应聚焦于未来的趋势和走向。

产业环境是指企业所处的行业环境，产业环境对一个企业的存在和发展产生最直接和最重要的影响。产业环境包括产业生命周期、产业竞争程度、产业进入和退出的难易程度、成本结构、技术创新和更新的速度、需求的性质、市场的发达和完善程度，以及市场竞争的规则等。企业对产业环境的分析应聚焦于产业内的盈利条件和能力等。市场分析主要关注产业结构和企业绩效、企业的异质性资源和能力、市场竞争力、市场分割等方面（高勇强，2007）。如果企业想要进入一个新的行业，首要任务就是对该行业所处的生命周期阶段进行分析，一个处于成长期和成熟期的行业是有进入价值和吸引力的，反之，当这个行业已经处于衰退期，那么任何一个理性的管理者也不会进入该行业。产业竞争程度和进入退出的难易程度同样对一个企业是否进入该行业至关重要。

微观环境是指企业所在的竞争市场的环境，具体来说这一环境的构成要素就

是迈克尔·波特（1980）提出的五种竞争力，包括现存企业之间的竞争、潜在的进入者、替代者的风险、购买者讨价还价的能力和供应商讨价还价的能力。企业在市场领域的关注点是竞争定位和其独特性，即如何与竞争对手区别开来。本书对市场环境的理解更倾向于企业所面临的产业环境和竞争环境，也就是说我们更强调市场的竞争性和排他性特点。

（二）市场战略的类型

这里所阐述的市场战略类型主要是和非市场战略相对而言的，更强调其竞争性，所涉及的市场战略主要指迈克尔·波特（1980）的三种基本竞争战略。在阐述三种基本竞争战略之前，为了和非市场战略做一个比较，更好地突出非市场战略的特点，现将三种基本竞争战略的前提假设做以下概括：

1. 市场资源的稀缺性

稀缺性是资源有价值的充分必要条件。正是因为市场资源存在稀缺性，导致资源使用者之间为了争夺资源而展开激烈的竞争。这种稀缺资源既可以是企业在产品生产过程中的某种有形要素投入，也可以表现为特许经营许可等无形资源，还可以表现为竞争企业对相同目标顾客群的争夺等。总之，这种资源的占有由于稀缺而具有排他性和竞争性，谁拥有了这种稀缺资源，谁就具有了竞争优势，能够获取高额利润。

2. 市场机制的不完善性

资源的稀缺性根源于市场机制的不完善性。这种不完善性主要表现在某些资源的交易市场不完善或者是根本不存在资源交易市场。这就导致了市场机制中的完全竞争性很难体现出来。对某种资源的排他性拥有，使得企业具有竞争对手所无法比拟的优势。那么企业要想弥补这种市场机制的不完善性，必须通过在非市场环境采取非市场战略。

3. 竞争性

正是因为资源的稀缺性，导致竞争者之间为争夺有限的资源而展开激烈的竞争。这种竞争贯穿于企业价值链的整个阶段，包括供应商的竞争、生产资料等物

资源的竞争，也包括对潜在顾客和现实顾客的竞争。在不完善的市场机制中，企业要想摆脱这种激烈的竞争，可以采取利用行业协会制定行业准入制度来设置进入障碍，从而减少现存企业之间的竞争激烈程度，而这种做法可以通过非市场战略来实现。政府能够限制甚至是封锁对某产业的进入。例如对关系到国计民生的行业，如煤、水、电都是由国家控制的，或者是对排污标准的制定，很可能将约束一部分潜在企业进入该行业或导致一部分现存企业退出竞争。

4. 财务绩效目标

市场战略的终极目的是获利最大化。企业在激烈的市场环境中竞争，其目的只有一个，或者说最主要的目的就是为了获取最大利润。在这种经济目标的驱使下，使得企业的存在具有竞争性、攻击性和排他性，这也恰恰是市场战略的本质体现。

在这四种前提假设下，最基本的市场战略类型包括：总成本领先战略、差异化战略和目标集聚战略。总成本领先战略是在 20 世纪 70 年代由于经验曲线概念的流行而日益得到普遍应用。它的思想精髓就是建立在规模化生产设备的基础上，凭借经验效应，使得从研发、产品生产和产品销售和售后服务等各个环节都最大限度地减少成本，从而使本企业的产品成本低于竞争对手，以达到成本上的竞争优势。成功实施总成本领先战略的企业，在与供应商、购买者、现有竞争对手、替代者的威胁的竞争中，会始终处于有利的地位，因为其低成本会使竞争对手无利可图，还能维持一定的利润比例。差异化战略是指企业提供的产品和服务在行业内，与其他企业相比，具有独特的卖点，能够为顾客提供与众不同的产品和服务，顾客愿意为这种产品的独特性提供额外的费用；同样因为这种产品或服务独特性，能形成相较于竞争对手的竞争优势，从而为企业获取超额利润。差异化战略通常都伴随着较高的成本，同时也会使企业获得较高的利润。同样，由于企业提供的产品具有独特性，因而，能够轻而易举地避开激烈的同行业竞争。由于企业产品的差异性和独特性，也会使企业拥有一批忠诚的顾客群，这部分群体很难改变购买习惯，转向去购买其他企业的产品。例如苹果手机在任何一个国家的成果都是一个奇迹。目标集聚战略是指主攻某个特定的顾客群、某产业链上

的一个细分环节或某一细分市场。从本质上讲，目标集聚战略也是一种差异化战略，只不过这种差异化战略聚焦于特定的顾客群。实施这一战略的前提是：与竞争对手相比，企业能够以更好的服务、更好的产品为特定的某一顾客群体服务。

总成本领先战略、差异化战略和目标集聚战略这三种战略不是相互排斥的关系，一个企业可以同时采取其中的两种战略甚至是三种战略。例如由于实现了技术上的创新，能够以更低成本、更好的服务向某一特定目标顾客群提供具有独特性的产品或服务。

二、非市场战略文献综述

（一）非市场环境

Jean J. Boddewyn (1994) 对各个学科“非市场”概念的研究发展进行了系统的梳理，总结了四种非市场观点：①非市场是指一套独特的高级宏观制度。②非市场是指外在或中立于市场的非经济因素。③非市场是指渗入经济交换中内生的社会因素。④非市场是指一种弥补所有组织自然衰落的政治机制。他认为非市场是指能够为市场、企业和其他类型的组织提供秩序的内外因素，这些因素能够使它们有效地运转，并弥补它们失灵的缺陷。

Baron (1995) 认为，非市场环境包括四个部分：事项、机构、利益集团和信息。事项是影响企业战略决策与行为的作用对象，它可能是政府的某项立法活动、公众的某项针对企业的行动、新闻媒体对企业的某种舆论导向。非市场事项是企业采取非市场战略所要解决的问题。机构是发动事项的组织，它可能是政府、新闻媒体、公共机构、激进主义分子和社会公众等。利益集团是与事项有直接或间接利害关系的组织或个人。信息是利益方对有关行为与结果以及利益集团的偏好和能力的了解（高勇强，2007）。非市场环境由构成企业与企业以及企业

与社会之间的相互作用的社会的、政治的、法律的安排构成，它具有多数裁定原则、合法程序、广泛自治、集体行动和公众性等特征（Baron 和 Diermeier，2007）。在非市场环境中，企业采取的非市场行为可能是自愿的，例如企业与政府官员、行业协会建立良好的关系，也可能是非自愿的，如激进主义分子对企业的干预等。

非市场环境与市场环境不同，非市场环境具有其特殊性。企业所处的经济制度和经济体制不同，导致其所处的非市场环境也具有差异性。无论何种经济制度和体制下，非市场环境的构成要素主要包括社会公众、股东、政府权力机构、媒体和公共机构，这种环境有别于市场环境的最主要特征为：大多数原则、合法的程序、广泛的选举权、集体行动和公共属性等（Baron，1995）。市场环境范畴内所包含的要素主要有宏观经济因素、企业的竞争者、企业的供应商和顾客；非市场环境范畴内所包含的要素有社会文化因素、社会习俗、政治体制、法律与制度因素（卫武，2008）。Baron（1995）认为，政府部门、社区、社会公众、新闻媒体、利益集团、激进分子等因素构成了企业的非市场环境，这些利益团体对企业的成功有着至关重要的影响。这些因素既可以成为企业发展的动力，也可能成为企业发展的阻力，甚至会威胁到企业的存在。作为企业的发展动力，表现为非市场因素的存在最终会导致企业获得竞争对手难以模仿和替代的可持续的竞争优势。企业利用这些非市场因素可以采取的非市场行为包括：为企业开辟新的市场；为企业创新产品提供政策建议；形成新企业进入壁垒，进而阻止竞争性企业的进入，减少竞争激烈程度和未来的不确定性；降低政府和行业管制，甚至是影响政府的政策制定倾向和进程，使得相关政策法规向有利于企业的方向发展；企业可以利用新闻媒体的媒介作用来影响社会对企业的看法，为企业树立良好的社会形象和声誉；社会公众的舆论导向作用可以增强企业的声誉和信誉，为企业赢得知名度和增加企业的潜在顾客等。作为阻力，非市场因素会提高企业的产品生产价格，提高企业的竞争成本，阻止企业进入新市场，降低企业的社会声誉和企业形象，影响企业的市场占有率和潜在的顾客等。因此，非市场因素对企业的影响是一把双刃剑，企业必须小心谨慎，这也是为什么将非市场因素作为战略地位加以考虑的最主要原因。