

管 理 前 沿 书 系

芮明杰 主编

芮明杰 著
余光胜

CHANYEZHISHENG

产业致胜

——
产业视角的企业战略

GUANLIQIANYANSHUXI

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

产业致胜:产业视角的企业战略/芮明杰,余光胜著.
杭州:浙江人民出版社,1999. 11
(管理前沿书系/芮明杰主编)
ISBN 7-213-01936-8

I. 产… II. ①芮…②余… III. 企业管理-经营
决策-研究 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 48689 号

管理前沿书系

产业致胜

——产业视角的企业战略

芮明杰 余光胜 著

出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)
责任编辑 黄建光
封面设计 池 晨
责任校对 朱晓阳
经 销 浙江省新华书店
印 刷 浙江大学印刷厂
(杭州玉古路 20 号)
开 本 850×1168 1/32
印 张 10.5
字 数 24 万
插 页 2
印 数 1—4000
版 次 1999 年 11 月第 1 版
1999 年 11 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-213-01936-8/F·313
定 价 17.00 元
如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

总 序

自有人群组织，便有管理。管理是将组织内有限资源有效配置以实现组织目标的动态过程。管理有其内在的规律性，有其独特的创造性，可以说人类社会、人群组织就是在探索管理的科学性、创造性的过程中得到发展的，而管理理论及管理思想、方法的每一次突破则在更大的规模上推动了人类社会、人群组织的发展。

科学管理理论的产生与扩散，既是工业革命的需要，又极大地提高了人一机协调，调动了人的积极性，从而使生产效率有了成倍的提高，推动了生产力发展。

行为科学理论的产生与发展，恰是在经济激励效应随人们收入水平提高后递减时给出了人的需求层次与行为引导的全新方式，使组织目标的实现更为可靠。

管理科学理论的形成则以引入定量分析方法使管理方法更为精细、更为科学，从而使人们的决策不再完全靠模糊的直觉来判断，使资源配置趋于优化。

企业文化、流程改造等最新管理思潮的流行，恰也表明了人们已经感到组织内亚文化、组织流程的适时变革对组织内资源配置效率、组织效率的重大影响，进而需要这些理论给予组织发展的指导。

2k100/22

人类社会即将告别 20 世纪，迈入 21 世纪。有人预言 21 世纪是交互网络时代。由于网络的存在，人们以往的时空观必将发生变化，进而导致人们的行为、资源的配置方式的变化。有人认为 21 世纪是信息社会，信息成为所有资源中最重要资源，谁拥有了信息谁就拥有了 21 世纪中无上的权力，谁拥有了信息资源谁就可以支配其他各种资源。还有人推测 21 世纪的生产与销售方式不再是大规模集中的工厂式生产和零售，金字塔式的官僚行政机构将解体，因而适用于此类条件下的管理的理论、思想、方式、方法都将失去作用……

不论 21 世纪究竟向何方向变化，管理依然需要，管理理论依然需要，因为分散式的生产方式和资源配置本身就是一种管理的式样，尽管这一管理式样需要研究，需要探索。

本书系正是探索未来条件下管理理论与方法的著作丛林。它一方面准备对过去及现在、现存的流行的管理理论与方法再加探讨、研究、改造，旨在使其焕发青春，以适应未来管理的需求；另一方面准备在尚处萌芽的实践、思想的火花中寻觅、研究、论证、演绎，旨在提出全新的管理理论与方法，既丰富管理理论宝库，又为人们在未来的管理实践中大胆创新提供尝试的途径。所以，本书系带有一定的超前性和前瞻性，适合广大管理人员、管理爱好者、MBA 学生及高等院校财经、工商管理类研究生、本科生、教师等阅读，也可作为教学参考。

本书系现时的作者均为复旦大学管理学院的中青年管理者，或已获博士学位，或正在在职攻读博士学位，他们接受过较为系统的管理学理论与方法的训练，理论功底扎实，又因为他们年轻，他们愿意接受新事物，愿意将他们的创造性研究成果与大家共享。本书系并不期望理论探索完美无缺，或不偏不倚，而希望给读者们在管理的实践中、在管理的理论学习中以

启迪，激发读者们的管理创造性，进而有助于我国各行各业、各类组织（尤其是企业）提高管理效率，改善资源配置方式，推动社会主义市场经济的发展。

本书系尽管是管理前沿探索性丛书，但每本书中依然有对现实管理案例的分析与介绍，因此，依然是理论与实践、思想与操作的结合。这是本书系另一大特色。

对管理理论进行开创性探索应该是我国的管理学界在经历近 20 年的引进、消化之后的必然。如果我们只是停留在不断引进、不断学习的阶段，而不考虑如何在此基础上加以创新，那么要形成中国管理的特色，要使中国的管理学科步入世界先进行列是不可能的。当然，这不是我们几位所能力及的。我们只是希望本书系在这一伟大事业的进程中起“抛砖引玉”作用。

芮明杰

1997 年 6 月 18 日

于复旦大学管理学院

前 言

企业战略是企业对自己未来发展的方向和路径的一种周密筹划。然而未来是变化的，人们的有限理性制约了人们对未来的准确预期，加上在制定战略过程中的一些失误，企业战略成功实施的概率不是很高。但企业是需要战略的，可以证明，当企业不明白自己现在在做什么、将来要做什么、自己的核心能力为何时，更容易失误，更容易失败。

安索夫等人提出的古典企业战略理论主要是从既有的产业市场出发，使企业适应环境，谋求发展。其理论实质就是在某一已结构化的产业内寻求企业生存和发展的空间。实践证明，已结构化的产业由于其发育趋于成熟，同类企业实力已稳固，故在此产业市场上通过分割市场占有率所能争取的生存发展空间已十分有限，而且必须付出极大的代价。事实上，现有的产业结构和竞争规则都是由该产业的领先者所确定的，它们是企业“外部环境”的创造者，突破它们所设定的竞争格局是困难的。

迈克尔·波特教授将产业组织理论引入企业战略理论研究，提出了著名的竞争战略理论，对古典企业战略理论进行了改进。波特教授认为企业竞争战略的制定与选择由两个中心问题构成：第一个问题是产业选择问题，即要从企业长期盈利能

力和决定长期盈利能力的因素来认识各产业所具有的吸引力，因为并非每个产业都能提供同等的持续盈利机会；第二个问题是企业在所选定的产业内的竞争地位的把握。如果能处理好这两个问题，企业将会有有一个巨大的发展空间。应该说波特教授竞争战略中的产业选择思想使企业避免了古典战略理论可能导致的栖身于无吸引力的产业的情况，但竞争战略理论仍有缺陷，这就是竞争战略中的产业选择依然是在现有的已结构化的产业集合中进行，既忽视了刚萌芽的新兴产业，也忽视了不同产业群的关联效应。

90年代美国学者哈默尔(G. Hamel)和普哈拉(C. K. Prahalad)提出以创造未来产业、培育核心能力或改变现有产业结构以对自己有利为出发点的企业战略设计思想，使企业战略理论界为之一振。遗憾的是，这两位学者在他们的著作中并未对决定创造未来产业的根本如产业先见、超越顾客导向等作更为深入的理论探讨，使企业在制定创新产业战略时缺少可靠的理论支撑和操作方式。我们希望在哈默尔、普哈拉研究成果基础上能够有自己的创新以弥补上述不足，为现代企业战略理论的研究作出自己的贡献。

事实上我先后主持过多项著名大企业的战略设计研究，如“跨世纪的宝钢发展战略”、“SAIC(上海汽车工业总公司)进入世界500强的战略与实施”、“上海上实集团发展战略研究”、“上实置业集团战略研究”、“上海不夜城股份有限公司发展战略”等。实践中我与我的同事、学生们已经开始从关注现有产业向培育产业先见、创新产业的思路发展，受到了这些企业的高度重视和赞赏。我们已发展了一套方法，使产业致胜成为可能。

现在呈现在读者面前的这本书是我与我的学生余光胜博士

合作完成的。余光胜博士曾参与了不少我所主持的企业战略研究课题，已有相当的经验，而且也能认真钻研理论，为本书付出了很大的努力。如果说本书尚有缺陷的话，我应承担主要责任。

芮明杰

1999 年 9 月 26 日

于复旦大学寓所

目 录

1. 战略管理时代的来临	(1)
1.1 企业管理的历史演变	(2)
1.2 战略管理时代的来临	(8)
1.3 战略与战略管理	(13)
1.4 本书的分析结构	(22)
2. 古典战略理论分析	(27)
2.1 古典战略理论的产生与发展	(28)
2.2 古典战略理论的核心思想	(35)
2.3 古典战略管理体系	(44)
2.4 古典战略模式	(60)
2.5 古典战略理论的反思	(70)
3. 波特竞争战略理论分析	(81)
3.1 竞争战略理论的分析框架	(81)
3.2 竞争战略理论的核心内容	(87)
3.3 竞争战略理论的贡献与不足	(103)
4. 近期的企业战略动向	(113)
4.1 企业重组	(114)
4.2 流程再造	(119)
4.3 组织转型	(125)

2 产业致胜

4.4	时基竞争	(129)
4.5	标杆学习	(134)
4.6	对近期战略动向的评价	(139)
5.	产业致胜战略	(150)
5.1	寻求新的企业战略理论范式	(150)
5.2	竞争阶段论	(161)
5.3	战略理论新范式的基本命题	(167)
5.4	产业致胜战略	(174)
6.	企业战略的产业设定	(184)
6.1	培育产业洞察力	(185)
6.2	顾客需求分析	(197)
6.3	技术发展分析	(203)
6.4	产业演化分析	(209)
7.	创建核心能力	(217)
7.1	认识核心能力	(218)
7.2	创建核心能力的前提	(223)
7.3	创建核心能力方式之一——技术创新	(233)
7.4	创建核心能力方式之二——核心能力的整合	(246)
7.5	建立学习型战略联盟	(252)
8.	营造市场优势	(263)
8.1	市场试探与学习	(264)
8.2	营造市场优势的相关议题	(276)
9.	产业致胜战略的组织保证	(298)
9.1	组织学习	(299)
9.2	组织创新	(309)
	参考文献	(320)

1

战略管理时代的来临

这是一个剧变的时代。社会、经济、技术等就像机器，从产业革命初始或更早的时候起，开始了加速运动。时至今日，变化的速度越来越快，以至于“你现在看到的，已不再是你所看到的了”。一项决策一旦制定出来，它就倾向于过时了。变幻莫测成为信息时代知识经济的基本规律，应验了《易经》中的铁律：事事无时不在变化之中，唯有变化本身不变。

这是一个竞争的时代。竞争是企业生存的法则。在激烈的竞争中，有的企业游刃有余，迅速发展；而与此同时，有的企业却疲于奔命，逐渐萎缩，甚至破产。那些在竞争中获胜的企业受到人们的顶礼膜拜，而那些失败的企业则像腐尸一样，等待着人们的解剖，以找出致命的病灶，避免其他企业重蹈覆辙。

这是一个创新的时代。创新是企业发展的必要条件。企业只有不断地挑战以往的经营理论，拆解熟悉的经验和被认可的事物，重新审查游戏规则，以彻底的创新精神来从事经营，才

能在剧变的时代的竞争中生存、发展。

在这个时刻发生剧变、充满竞争、需要创新的时代，我们需要重新审视以往的经营理论。时代改变了，原先的作为企业经营基础的假设、规则和经验不再合乎现实。以陈旧的理论指导现实实践，无异于缘木求鱼。本章拟从现代企业管理的历史演变出发，结合目前经营环境的变化，说明战略管理时代已经来临。这要求我们抛弃旧的经营观念，构建全新的企业发展战略理论。

1.1 企业管理的历史演变

发展是企业追求的永恒主题，企业在不同发展阶段，在不同的环境背景下，都相应有一个处于主导地位的管理主题。而战略管理则是企业管理主题演进的逻辑结论。

1.1.1 企业发展

发展是企业的永恒追求。企业作为营利组织，在利润最大化目标的激励下，从其创建的那一刻起，就有着扩张的内在冲动。发展是企业的核心目标，企业的一切活动均以企业发展为导向。

所谓企业发展，概括地讲就是企业逐步成长壮大的过程。企业可以被看做是一个有生命的组织，在外部环境不确定、企业之间激烈竞争的条件下，企业只有寻求发展，才能在竞争中存活下来。

传统观点认为，企业发展就是企业生产规模扩张、市场占有率增长和资本规模扩大等。实际上，全面地、历史地来看，企

业发展具有多个层面。

第一，量的增长。指生产规模、资本规模、市场占有份额、产品产值、员工规模等指标数量上的增长。实际上，所有这些都概括为企业规模的扩张。这是企业追求规模经济的必然取向。生产规模扩大可以降低单位产品的固定成本，从而取得成本或价格方面的竞争优势。

第二，质的改善。企业发展不仅表现为量的增长，而且还表现为企业在质的方面的改善。“发展”(development)的完整意义来源于经济学中“经济发展”的概念。经济发展不仅指经济指标在量的方面的增长(即“经济增长”)，而且还指经济状况在质的方面的改善。因此，对企业而言，单纯从量的增长方面来理解企业发展是片面的，企业发展是量的增长与质的改善的有机结合。只考察量的增长不能全面衡量企业的发展状况。企业片面地追求量的增长可能是十分危险的，巨人集团的危机就是例证。巨人集团的产值以每年30%的速度增长，从传统的观念看来可谓“发展”迅速，但由于没有顾及产品结构、资本结构、人员素质、组织管理等方面的改进，结果陷入了“增长危机”。一个企业并不一定总是要变得更大，但必须总是变得更好。我们并不否认企业规模扩张、市场占有率增长的积极意义，因为它们是企业利润的直接来源，但问题是它们能否长期稳定地持续下去。那些不能长期稳定的增长不能称为发展，因为它们可能使企业陷入“增长的陷阱”。

第三，制度的变迁。历史地看，企业发展还表现为企业制度的变迁。目前处于主流的公司制是从业主制、合伙制逐步由低级到高级演变发展而来。伴随着企业制度的变迁，处于主导地位的企业组织管理结构也发生了由U型到H型再到M型的演变。企业制度的升级变迁是企业发展的又一重要表现。企业

制度的每一次革命性的变化，都为企业的进一步发展创造了无限的空间，在企业规模扩张、规避风险和内部监督机制等方面为企业发展提供了制度保障。

从制度经济学的观点来看，企业发展的过程就是企业交易规模不断扩大的过程。一个有效的企业，它的资源配置效率比市场高，把原来由市场机制协调的交易内化于企业。从这个意义上讲，企业规模的扩张仅是企业发展的外在形式，企业发展的关键在于企业资源配置的效率。而企业资源配置效率取决于企业管理。

1.1.2 企业发展中的管理主题

管理是企业发展的支撑，是企业资源配置效率的后盾。为什么有的企业能够生存发展，而有的企业却很快销声匿迹？最根本的原因是企业管理。管理是降低企业内部交易成本的有效手段，缺乏良好的管理，企业将会被市场所取代，于是企业消失了。现实中的企业管理是针对企业的具体情况进行的。在企业发展的不同历史阶段，企业所面临的外部环境与内部条件不同，这就决定了企业在不同的发展阶段拥有不同的管理主题。所谓管理主题，是指在推动企业发展的过程中处于主导地位的问题。换言之，就是制约企业发展的“瓶颈”问题，只有这些问题得到解决企业才能顺利发展。虽然限制企业发展的因素有很多，但有些问题并不构成对企业发展的直接威胁，解决这些问题并不会大量释放出促进企业发展的动力。

1.1.3 管理主题的历史演变

随着外部环境和企业内部条件的变化，企业发展的管理主题也在逐步演变。从历史上看，支撑企业发展的管理重点虽然

相互交织，但各个时期明显具有各自的特点，形成了管理主题各异的管理阶段。

（1）生产导向的管理。

在早期阶段，外部环境基本稳定，相对于巨大的社会需求来说，企业的生产能力远远不足。只要能向市场提供足够多本企业生产的产品，企业自然就能在竞争中发展壮大。此阶段，企业管理的主题就是如何提高企业的生产能力，企业中的一切活动都以生产为导向。企业一方面通过资本积累寻求扩大再生产规模，追求规模经济效益；另一方面，企业通过动作研究、时间研究、定额管理、标准化管理、员工培训等来提高生产效率。这一阶段大致出现在本世纪初。

企业在进行规模扩张、提高效率的同时，如果不加强生产成本的控制，将会使由此产生的竞争优势消耗殆尽，难以保证企业的发展。因此，企业逐步认识到管理必须围绕成本控制这个中心，即以企业财务为中心加强管理。为此，1920年美国通用汽车公司在斯隆的倡导下，建立并完善了企业财务管理体系：

- ①建立部门间核算制度，确定部门间使用产品的价格，当内部定价高于外部市场价格时，应上报总部加以调节，或从公开市场购买。
- ②统一会计制度，以标准产量作为计算成本的依据。
- ③完善现金管理制度及采购、存货管理制度。
- ④建立专用拨款制度，由本部门以外的机构来对投资项目金额进行公正客观的审核，再上报批准。
- ⑤建立审计制度，对各项财务活动进行严格的审核。在通用汽车公司下设的六个委员会中，就有“财务管理委员会”和“审计委员会”。这种情况在当时其他企业中也较为普遍。总之，在生产导向的管理阶段，提高生产效率与降低成本是管理的核心内容。其中不少管理思想与方法开创了管理的新局面，并且在今天仍是支撑企业发展的必要手段。

(2) 以营销为导向的管理。

营销是企业的一项基本职能，只是在卖方市场条件下，营销没有充分发挥自身功能的空间。企业以营销为导向的管理大致在 50 年代中期基本成型。以营销为导向的管理一改过去以企业自身为中心的观念，而是从市场的需要出发，确定目标市场的需要，以比竞争对手更有效、更有利地提供目标市场所期望的东西，从而实现企业的发展目标。原先，企业只把营销作为企业的一项一般功能，后来受到诸如销售额下降、增长缓慢、竞争激烈、购买模式发生变化、营销费用增加等问题的触动，才逐步认识到以营销为导向的管理的重要性。

(3) 以质量与技术为导向的管理。

在强调营销管理的基础上，本世纪 60 年代以来，管理的重点已转移到质量与技术管理上来。战后，第一次大的企业管理革命是六七十年代从日本开始的，它的核心思想是“全面质量管理”(TQC)。这种管理方式从日本传向欧洲，在市场上打败了美国，并借此最后传到了美国。虽然“全面质量管理”思想最早由美国人戴明和朱兰提出，但这种思想却在日本开花结果。全面质量管理的推行给日本的企业带来了巨大收益，在汽车、电子、钢铁等行业更为明显。全面质量管理通过全员参与，给员工自主权，调动员工积极性，实行生产过程中全面的动态质量监控，从而做到了在低成本下提高质量，大大提高了产品的性能价格比。全面质量管理实质上是通过质量问题把外部市场需要和内部效率成本问题在效益的基础上统一起来，它可以帮助企业在内外两个方面都获得成功，同时建立和稳固符合自己实际情况的企业制度。

与此同时，加强技术管理也首次提上议事日程。以单一不变的产品来面对大众化的、基本类同的市场需求的时代已成为

历史。随着生产力及社会经济的日益发展,人们的生活水平逐步提升,不再满足于以前单调的需要,这就促使企业对老产品进行更新换代,适时推出多样化的新产品来满足市场需求。因此,研究与开发(R&D)就成为企业管理的重点,R&D功能的强弱,决定了企业继续发展的潜力。若企业缺乏研究与开发这一职能环节,那么企业的发展就会窒息,现有产品的生命周期的结束就是企业发展的终结。

(4) 以适应环境为导向的管理。

70年代以后,伴随着社会经济的进一步发展,企业所面临的外部环境发生了巨大变化。许多变化都在企业的预料之外,往往使企业措手不及。因此,企业更加关注外部环境的变化,对外部环境的变化作出适当的反应即适应环境就成为企业管理的主题。

不同时期的管理主题是不同的。如果我们将管理中最重要的问题都视作企业战略的话,那么上述每一个管理主题都可以构成一个特定的战略。正是依据这种观点,安索夫(H. I. Ansoff)将从本世纪初到80年代的管理主题的演变作了概括,具体如图1-1所示。^①从图中可以看出,安索夫的描述与上述四个管理主题是相类似的。

总之,从管理主题的历史演进过程来看,管理的重点逐步从初期的企业内部管理向企业内外结合的管理演变。企业管理的视域在不断扩大,管理已突破了企业的界限。其根本的原因在于,外部环境的变化越来越影响到企业内部的管理。无视外

^① H. I. Ansoff, "The Changing Shape of the Strategic Problem", in *Strategic Management: A New View of Business Planning and Policy*, eds. D. E. Schendel and C. W. Hofer (Boston: Little Brown, 1979), p. 30.