

On the Offensive or Defferensive

矛攻还是盾守

企业争霸的总体战略策划书

周永亮 / 著

- 企业家的最大担忧：安全与权力
- 企业家的最大遗憾：短寿与失败



经济学家与管理专家联袂推荐

哈尔滨出版社

矛攻还是盾守

企业争霸的总体战略策划书

周永亮 / 著



哈尔滨出版社

图书在版编目(CIP)数据

矛攻还是盾守:企业争霸的总体战略策划书/周永亮著.
哈尔滨:哈尔滨出版社,2000.1

ISBN 7-80639-255-6

I.矛… II.周… III.①企业经济-经济发展战略-研究
②企业管理-研究 IV.F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 74723 号

矛攻还是盾守
——企业争霸的总体战略策划书

作者 / 周永亮

责编 / 颜楠

封面 / 杨群

出版 / 哈尔滨出版社

地址 / 哈尔滨市南岗区贵新街 170 号

电话 / (0451)6225161

印刷 / 哈尔滨工业大学印刷厂

发行 / 全国新华书店经销

开本 / 850×1168 毫米 1/32

印张 / 10

字数 / 250 千字

版次 / 2000 年 1 月第 1 版

印次 / 2000 年 1 月第 1 次印刷

印数 / 1~6000 册

书号 / ISBN 7-80639-225-6/F·27

定价 / 16.80 元

(本书如有印装质量问题,请与印刷厂调换)

新的企业观 (代序)

钟朋荣

周永亮博士和我在一起从事经济咨询工作已经三年了,既是我的同事,也是我的朋友。当他要求我为本书作序的时候,尽管当时我还没有看到书的全貌,我还是毫不犹豫地答应了。由于时间仓促,只能作一简序。通览这本书,我的感觉是:这本书是很有特点的一本书。第一个特点是,它不是一本理论色彩很浓的教科书式的著作,比较生动活泼,案例很丰富,既有我们共同在咨询过程中处理过的案例,也有国内外比较典型的案例,分析也很有独到见解,特别是对企业失败和成功的分析,与市面上流行的一些分析具有明显的不同,读起来有深度,也比较轻松。这也许是作者很早就关注企业失败问题的缘故。就我所知,作者在1994年就曾经写过一部叫《经营大失败》的案例分析报告。第二个特点是,它不是一本专业化色彩很浓的经济学类或管理学类著作,书中借用了许多心理学、社会学特别是国际政治学的分析方法和知识,反映了作者的知识面和视野的开阔,读起来有点新鲜和“异样”。第三个特点是,提出了许多新观点,如企业的价值追求是安全与权力,企业竞争的核心是企业的安全链,企业的权力要素、三M型管理模式、挑战能力等,令人深思。第四个特点是,它不是一本拥

H1614/6p

有普通描述结构的企业战略研究作品，形很散但结构很紧密。前三个特点，大家在读书时会有直接的体会，而第四个特点是我比较关注的，因为这使本书成为一个有机的链条和整体，这涉及到企业观，也就是如何认识企业的问题，直接涉及到企业的管理如何进行、企业战略如何制定、企业竞争如何展开的问题。

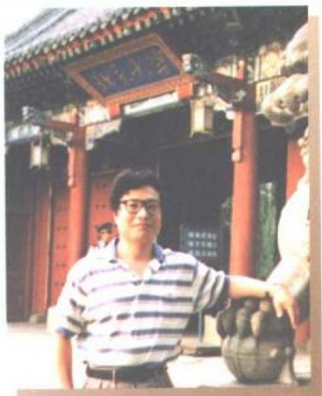
作者在开篇便直截了当地提出了企业特别是企业家最终的追求是什么的问题，把“安全与权力”视为企业或企业家的深层追求，而“利润只是完成这一追求的手段”。实际上，这也是我长期关注的一个问题。我曾经在各类场合和《民富论》一书中多次强调过一个观点：作为有产者的企业家那么忙碌究竟为了什么？利润的背后是什么？按照传统的观念，有产者是吸血鬼，他们凭借生产资料的所有权，无偿占有他人的劳动成果。但我们在与许多民营企业家的接触中，看到他们整天在忙于事业，有的一个晚上只有三四个小时的睡眠，有的甚至长期带病坚持工作，有的把大笔财产捐献给希望工程和社会福利事业，个人消费几乎压到劳动力简单再生产的水平。实际上，追求利润一方面是企业生存的需要，也是企业家自身实现个人价值的需要，没有利润，没有钱，什么也做不到；有了利润，有了钱，才能更有效地追求自己喜欢做的事情，也才能为社会做出更大的贡献。相比而言，他们个人的消费已经微乎其微了，像李嘉诚、邵逸夫等人。因此，对企业家来说，利润只是实现自我价值的一个工具。作者提出的安全和权力概念超出了经济学的范畴，但有一定的道理，值得大家讨论。

在作者看来，正是在上述内在动力的推动下，企业展开了激烈的竞争，而企业竞争成败的关键是安全链的坚实与否。作者认为，企业的失败往往就是安全链的断裂，安全链坚固与否则取决于企业的核心权力要素的活跃程度。资源聚合能力、资

源运作能力和资源创新能力构成了企业的核心权力要素。如果说,作者把三种能力视为企业内部核心要素或核心能力的话,那么,企业的竞争战略在作者的心目中就成了企业内部权力要素的外在体现,是企业实现能力的外在手段和条件。在此,作者特别提出“进攻和联盟是企业竞争锋利的矛”,详细阐述了进攻与联盟在企业竞争中的体现形式和具体运用策略,提出了避免竞争失败的六种思路:加强学习,不断学习;保持敏锐嗅觉,增强预见能力;强化适应性训练,把握环境的变化;保持创新与创造能力;加强企业文化建设,强固企业灵魂;保持资源链条的稳定性并进行不断修缮。可以看出,作者对企业的误区和失败是做了深入研究的。我曾经对企业的寿命问题进行过研究。国外一般公司的寿命是12.5~40年,而我国一些企业开始名声大振,但在短短两三年之后,便一蹶不振。对此,我提出了“概念经济”的危害性。也可能是作者与我长期在一起工作的原因,作者的书中也比较关注企业的寿命问题,除了对失败企业进行研究外,还对许多长寿企业进行了剖析,提出了“企业的成功标志是长寿”的概念,分析了许多企业长寿的原因。这是该书与国内许多同类著作的不同之处。在此基础上,作者强调了企业内部一系列结构的对称性对于竞争胜利的至关重要性,最后总结维持长久寿命、具有持续挑战能力的企业应战系统(刺激与激励系统;条件支持系统;人员流动系统;控制系统)以及对企业问题进行及时诊断的三M(心理、结构、事项)管理模式。这个模式与其说是管理模式,倒不如说是一种企业病症的诊断模式。通过这种分析途径来发现企业运行过程中存在的问题和危机信号。

上述论点在书中构成了一个比较完整的结构整体。对此,作者经过了深思与熟虑。书中的观点比较新颖,有些论证是比较充分的,而有些观点尚需要商榷,论证需要进一步细化。尽

管我并不完全同意作者的所有观点，但作者的分析方法和不少观点无疑给我们的企业研究者提供了一个新的思考途径，也给企业家提供了一个新的管理方式和企业问题的新诊断方式，值得有识之士关注。



作者简介

周永亮 副研究员，男，1963年出生，企业战略与管理咨询学者，毕业于北京大学国际关系学院，获法学博士学位。曾在中国远洋运输集团中国外轮代理总公司从事企业策划与管理工 作，现为北京视野咨询中心副主任，主要从事经济策划与咨询工作。

已经出版的主要著作：《华夏文明延伸之谜》、《寰球角斗场：世纪末震荡中的历史大人物，赢家是谁？》均成为当年的畅销书，被多家报刊转载或连载。此外，还出版了《经营大失败》、《海外华人成功启示录》等著作，发表文章数十篇。

近年来参与主持了北京东安集团、陕西建设机械集团、浙江温州方圆石材集团、浙江义乌中国小商品城集团、陕西如意电器公司、北京黄河京都大酒店、湖北帅伦纸业集团、河北冀衡集团、哈尔滨高科技集团等数十家大型企业的发展战略、体制创新与经营策略咨询工作。

目
录

引 言	1
第一章 企业的价值追求:生存与权力	2
一、企业家的最大担忧:安全与权力	2
二、企业家的最大遗憾:短寿与失败	5
(一)一个“航空霸主”之梦的追逐	5
(二)竞争:企业家获得安全与权力的主要手段	17
三、企业竞争中的安全链	18
(一)企业安全链的构成	18
(二)安全链上的成与败	30
(三)企业安全的制约性因素	36
第二章 资源能力:企业权力的内在要素	42
一、资源聚合能力	43
(一)资源聚合能力首先是人力资源的聚合能力	45
(二)资源聚合能力还表现为经营思想的聚合能力	52
二、资源运作能力	62
(一)运作制度的选择	63
(二)运作机制的选择	70
三、资源创新能力	92

(一)观念创新能力	92
(二)市场创新能力	96
(三)资产创新能力	100
(四)人才创新能力	102
第三章 竞争战略:企业权力的延伸	106
一、安全与权力:企业的竞争动力与目标	106
(一)市场权力至上:追求垄断地位,全面控制市场	106
(二)权力与安全并重:追求局部称霸,控制有限市场	109
(三)安全第一:维持生存,追求安全利益	110
二、锋利的矛:进攻与联盟	111
(一)进攻:企业的锋芒与力量	112
(二)联盟:企业最佳的防御和整体力量的延伸	128
(三)竞争战略的策划	133
三、破损的盾:封闭与盲目	137
(一)企业竞争的失败分析:六种类型	138
(二)铸造坚固的盾:避免竞争失败的六种思路	153
第四章 竞争优势:安全与权力的对称结构	181
一、对称:竞争的优势在于结构	181
(一)成功的悖论:经营宝典的反叛还是遵循	182
(二)组织的精髓:一体化与对称性	185
二、竞争战略的运作:战略管理结构的节点与盲点	201
(一)选择的逻辑:战略管理结构中的节点	201
(二)问题的模糊:战略计划制定与执行中的盲点	220
第五章 矛盾合一:三M型管理与挑战能力	237
一、整体化的三M管理模式	237
(一)三M型的管理分类	237
(二)心理管理	239

(三)结构管理	258
(四)事项管理	281
(五)三 M 管理的内容与关系解说图	288
二、挑战能力:铸造企业的永恒活力	290
(一)刺激与激励系统	292
(二)条件支持系统	294
(三)等级与流动机制	295
(四)控制系统	296
结束语 炼狱中的神话创造者	300
一本实用的书 (代 跋)	302
后 记	304
主要参考文献	305

引 言

韩非子的《矛盾》之说，可谓妇孺皆知。然而在企业的竞争行为中，究竟是矛利还是盾坚？矛与盾的关系却没有那么简单。以吾之矛刺尔之盾，不中则避而刺之使坚盾失其坚；以吾之盾防尔之矛，盾防易破则取己之矛攻之。“矛与盾”在一家企业中成了“孪生兄弟”。

在企业成长的过程中，经常会遇到“矛与盾”的选择，这种选择的正确与否、准确与否，便决定了企业的生存和争霸是否能如愿以偿。

许多企业管理经典和众多的策划家针对企业的生存和竞争问题，往往采取“头痛医头，脚痛医脚”的方式设计竞争谋略和经营策略，这就是所谓的“点子专家”，他们的手也就成了“金手指”。也有许多企业以同样的态度进行竞争，或资本策划、管理策划、营销策划，或公关策划，或 CI 策划，等等，似乎分工很细。结果，尽管企业一时取得了“利矛”或“坚盾”，但常常陷入顾此失彼的境地或难以有大的作为，甚至使企业为了一时之利而失去了长久发展的后劲，从而上演了一幕幕先盛后衰的短剧。

本书力图以企业存在的本质和企业家所处的地位和追求的目的为基础，揭开企业竞争的深层根源，并据此建立企业竞争的整体战略，为企业的长久发展提供有效的理论根据和实践依据，彻底解开“矛与盾”的矛盾。

第一章 企业的价值追求 生存与权力

一、企业家的最大担忧：安全与权力

1998年寒冷的3月，正当金融风暴席卷东南亚之际，在日本东京，连续有三名大型企业领导人在旅馆自杀；日本的信托投资公司破产了，领导人集体谢罪，痛哭流涕。麻木的东京人尽管目睹过数以千计的企业破产，虽然经历了大大小小的数次经济危机，但这一连串的事件还是令他们震惊了。韩国的“巨无霸”企业破产了，韩国人尝到了企业倒闭的苦涩，纷纷紧衣缩食，与企业共渡。然而，最受震动的还是企业界本身与经济学界，他们对企业前景的担忧、对整个地区经济的担忧、对民族经济的担忧以各种形式显示出来。企业界人士正积极地为自己领导的企业寻求避风港，经济界人士纷纷论述危机的缘起、提出经济整顿和改革的建议。所有的这一切无疑也感染了政治家们，他们也在为重振经济、焕发企业活力绞尽脑汁。这使我不得不再一次思考一个长期困扰我的问题：企业作为一个社会的单元，作为一个人的集群，作为企业家的“田园”，他到底在追求什么？他追求的仅仅是最大利润

吗？他积极地参与竞争主要是为了获得最大利润吗？

在一次咨询活动中，我曾经问过一位知名的企业家朋友：“在企业经营中，你感受最深的东西是什么？最担忧的是什么？最富有刺激性或最高兴的事情是什么？”他回答：“如果让我说实话，我感受最深的恐怕就是竞争的残酷性和市场的无常性；最担忧的就是企业的安全和我自身的安全，我总是觉得缺乏安全感；最富有刺激性的就是获得胜利、打败对手或控制市场，我一直追求的就是能够创造、控制市场，通过经济力量实现自己的梦想。当然这需要实力和策略。”他的话给我留下了深刻的印象，因为这些话里没有多少大道理，也没有多少修饰，显得有些直观。我觉得这一番话也印证了我的思想：尽管许多企业界人士属于“哪里有腥，哪里就会出现的苍蝇”，但是企业或者说企业家追求的终极目的与其说是最大利润，毋宁说是安全与权力。我国一位拥有数亿资产的企业家，常常工作到黎明才休息，在外人眼里，他是废寝忘食的工作狂。实际上，据他身边的人讲，他是在白天睡，看到太阳升起才能睡着，他觉得晚上睡觉缺乏安全感而不敢在夜里入睡，即使入睡，也需要有一个人在卧室里陪着他。当今世界头号投机家索罗斯的一句名言更赤裸裸地反映了企业家们的心态。他说：“权力十分醉人。我拥有的权力超过了我原先的预料。……我曾经幻想自己是上帝。……因为我在这个世界上取得了成功，紧紧追随我的幻想的现实允许我承认内心的秘密，至少我对我自己承认。”

经济学理论认为，企业家或企业追求的最主要的目的甚至是惟一的目的是最大利润，也就是边际利润最大化。然而无数的事实告诉我们，这似乎只是一个表象或手段，是企业生存的基本条件，因为没有利润企业便不能生存。但这不是企业家的深层目的，利润最大化只不过是企业家维护安全和追求权

力的一个手段，只是企业的一种理想，事实上，很难有哪家企业能够完全实现利润最大化，也很少有明智的企业家会把利润最大化作为企业追求的终极目标。面临买方市场的现代企业家更是如此，他们常常注重的是市场份额，是对市场的控制能力，是企业自身的安全，当然也是企业家自身的安全。没有了企业，企业家便没有了安全，便没有了权力，便没有了地位，也就没有了一切。因此在实际经营活动中，他宁可牺牲能够获取的最大化利润，也要保持顾客的认可，保持市场的控制能力，强化生存基础。只要还有一个对手，就要设法将其击倒。加尔布雷斯也意识到了这个问题，他说：“正如我们所看到的，成熟的公司并不一定要使它的利润最大限度化，它也不这样干。”^①宏观的国家经济也是如此，亚当·斯密就站在国家的立场上认为，对于一个国家而言，安全比富庶更重要。这难道不是为关注和讨论国家经济发展战略的许多中国经济学家提了一个醒吗？

马斯洛的需求理论认为，人不是一群更大一些的白鼠、猴子或鸽子，只具有简单的生理动机，也不是只会处理信息的高级机器人，人具有自身独特的天性，人的需要具有层次性，生理与安全的需要是其最基本的需要，自我实现则是人的高级需要，也就是人具有成长、发展、利用潜力的需要。马斯洛把这种需要描述成“一种想要变得越来越像人的本来样子、实现人的全部潜力的欲望”。他发现，当一个人的基本需求得到满足的时候，自我实现的需要就能出现了。而创办企业则是人们满足自身生存需要和实现自我的重要方式。人们创办企业的初衷往往是为了生存，或者说赚钱糊口，人们时刻关心着企业的安全。而一旦拥有一定实力，他就要控制市场，尽量排斥新的竞争者进入，获得更大的经济权力，在维护自身安全的同时进

^①(美)加尔布雷斯：《新工业国》，160页，1972。

而追逐政治权力,实现自己人生的抱负。

霍英东、李嘉诚、邵逸夫等成功的华人大亨最初对金钱的苦苦追求是因为他们身上没有钱,他们意识到没有钱就没有安全,就没有一切。当他们赚到了足够的钱而不再为生存安全所累并获得了足够的自尊和权力的时候,他们对钱的概念便发生了天翻地覆的变化,或者说,对钱已经“没有概念”了,于是他们开始热中于社会公益事业,奉献着自己的爱心。这就是我国著名经济学家钟朋荣先生所说的“私有公用制”。

美国的摩根、洛克菲勒等资本家的人生轨迹无不反映了安全与权力的变奏;美国施乐公司的副总裁马萨罗是一位已经拥有数百万资产却跳槽到施乐的“怪杰”。当有人问及此事时,他津津乐道地说:“如果我再创办一个公司,我只会被束缚住去再一次做相同的事情,我惟一能从中得到的东西就是更多的钱,我不会学到任何东西;我不想贬低钱的价值,但是它只有在你没有时才显得重要,我真正想做的是令人兴奋的事情。”就我所知,国内许多私营企业家的奋斗史也同样实践着这一人生。

二、企业家的最大遗憾:短寿与失败

企业家追求安全和权力还有层次和类型吗?这种层次和类型究竟意味着什么?关于这个问题,我想从一个惊心动魄的竞争案例入手。

(一)一个“航空霸主”之梦的追逐

这是一个典型的美国传奇,一个关于野心勃勃、欲望无穷的“牛仔”的传奇。

传奇的主角叫唐·泊尔,他有着金光闪闪的招牌——哈佛大学商学院的 MBA,心中怀有难以遏制的“美国梦”,他的目标就是要做美国的航空业大王,当然,如果高兴的话,他并

不反对成为世界的航空业大王。与其说他渴望金钱,不如说他渴望权力与地位。为此,他不惜代价,一步步地走向那个辉煌的目的地。

1. 有序的创业计划

泊尔的父亲是位普通的美国人,未能给泊尔留下一大笔财产,更不用说一家航空公司了。他必须凭自己的头脑、胆识、野心去实现蓄谋已久的宏大理想。他是位典型的美国人,不抱怨什么,而是坚信只要努力,美国就会给他一切他想要的东西。

他的一切行动都围绕着自己的目标有序地进行着。在斯坦福大学,他千方百计地当上了飞行俱乐部主席,这样他就可以免费上飞行课。当他明白经济系的学习才能帮助他实现心中的理想时,泊尔毫不犹豫地放弃了就读的英语系而改读经济,毕业后随即进入哈佛大学商学院攻读工商管理硕士。

拿到硕士学位后,泊尔在国家航空公司找到了一份股票分析师的工作,这一位置使他有会广泛接触航空业的巨头和各色人等,学到了很多日后被证明对他的事业极有意义的知识。他在学习,他在等待,他在搜寻。终于有一天,机会降临了。1973年的一个下午,泊尔接到了他的好友洛伦佐——得克萨斯国际航空公司(简称得航)董事长兼总经理的请帖,邀请他出任该公司副总经理,并向泊尔许诺,如果他能使得航起死回生,他将成为公司的新任董事长。这无疑是一个巨大的诱惑,一个“天上掉下的馅饼”,泊尔立即抓住了这个机遇。他心中的打算是:纵然不成功,至少可以获得失败的教训,为日后独立门户积累经验。

泊尔进入得航后,凭借自身的知识和敏锐的判断力,准确地找到了得航陷入困境的症结,大刀阔斧地实施改革并推行新策略:对外以降价策略与对手争夺乘客,对内采取措施降低