

行业选择 战略

邹统钎 著

论战略管理丛书

Lun Zhanlue Guanli Congshu

丛书主编 周三多



复旦大学出版社

行业选择战略

邹统钎 著

復旦大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

行业选择战略 / 邹统钎著. —上海: 复旦大学出版社,
2002. 11
(论战略管理丛书)
ISBN 7-309-03411-2

I. 行… II. 邹… III. 企业管理—经营决策
IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 083748 号

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65642892(编辑部)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

经销 新华书店上海发行所

印刷 江苏句容市排印厂

开本 787×960 1/16

印张 11.75

字数 180 千

版次 2002 年 11 月第一版 2002 年 11 月第一次印刷

印数 1—3 000

定价 20.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

现代企业处于成长发展期时,无论是民营企业还是国有企业,都会面临企业进一步发展如何选择正确的业务方向问题。企业的业务发展方向也是企业行业选择的战略方向,本书以我国的家电行业为背景,展开企业行业选择战略的研究与讨论。

全书共分行业选择的一般模式、决定行业选择的战略资产的构成与特性、目前行业的吸引力与关键成功因素分析、行业选择的准则与行业进入次序、行业选择的四大方向、未来行业选择大趋势等六章。

总 序

我们正处在一个经济形态急剧变化的时代。人们用各种各样的称呼来描绘这个变化的时代。有称“信息经济”的,有称“知识经济”的,也有称“网络经济”的和“新经济”的。我们以为:“新”字更能体现一种动态的特性。“新经济”就是现代企业战略管理的时代背景。

我们之所以特别强调战略管理的时代背景,是因为战略管理本质上是企业与变化着的背景或环境不断对话的过程。背景不同,战略管理的观念、理论、范式及其应用都将随之改变。新经济时代与传统的工业经济时代相比,具有许多不同的本质特征。

我们认为新经济时代的本质特征至少有以下四点。

信息化。这是指信息技术(IT)的应用,特别是现代信息通讯技术(ICT)的飞速进步和发展,以及它们逐步改造传统产业的过程。而所有信息的传递、搜集、加工、处理都可以在因特网上进行,从而大大缩小了地球的时空界限。

经济全球化。是指社会经济活动可以打破地区和国家的界限,在全球范围内优化资源配置。

资源知识化。这是指那些难以编码的隐性知识(如各种技术创新知识或制度创新知识)在价值创造活动所必需的众多资源中,正逐渐显示其核心地位,日益成为社会经济活动中越来越重要的资源。

管理人本化。这一方面是指社会经济活动的价值创造必须以顾客或利益相关者价值最大化为动力;另一方面也是指作为创新知识惟一载体的人,应当成为社会经济活动的真正主体。

新经济的四化是一个漫长的渐进与突变并存的过程。新经济时代现在还只是刚刚开始,谈论新经济的运行规律还为时过早。但新经济已经显露出来的本质特征,对当前社会经济活动的影响,特别是对企业和企业发展战略的影响,却是我们不可避免的事实。

新经济的本质特征对企业和企业战略将发生极为深远的影响。

就信息网络化而言,企业将加大应用信息技术的力度,如广泛采用建立在现代信息技术基础上的各种管理技术和决策手段,如管理信息系统(MIS)、计算机集成制造系统(CIMS)、企业资源计划(ERP)、专家决策系统和用于生产的供应链管理系统等等。这种冲击的直接对象是企业的组织结构和管理沟通效率。在传统的工业经济中,企业组织的特征主要是企业内部的科层组织,即金字塔型的组织结构。这种组织结构的运行效率,取决于由信息不对称所保证的下级对上级行政命令的无条件执行。基础是管理岗位的合理建制,沟通的效率主要取决于行政命令的实施效果。信息网络化的冲击,不仅大大缩短了信息传递过程,使上级有可能实时地获取现场的信息和作出快速反应。并且由于网络技术的发展和应用,大大提高了信息的透明度,削弱了信息不对称性,从而对中间管理层次形成压力。信息网络化的结果是加速企业向扩大管理幅度、减少管理层次的扁平化趋势靠近。信息对企业战略的另一重大影响是,由于因特网的普遍应用,大大缩短了企业与企业、企业与消费者之间的时空距离,使信息流和物质流更便捷,促进了业务外包和虚拟组织的发展,直接影响企业专业化和协调的战略决策。

经济全球化在企业层次上其实并不是一种新事物。早在18世纪,就有国家之间资源和能力的一揽子跨国转移的现象,第二次世界大战后开始出现大规模的对外直接投资,1970年代进一步兴起多国公司,1980年代开始出现跨国界的并购和联盟,使得全球化的深度和广度都在不断扩展。但是,今天的经济全球化在企业层次有着更深的内涵。经济全球化对企业而言,应该包括四层意思。一是企业需求的全球化,

如全球各地在信息化的支撑下,对于已有和新出现的汽车厂商的需求就是这种情况。消费者都知道“奔驰”、“林肯”、“凯迪拉克”的豪华声誉,但是也知道日本汽车的良好性能。需求信息是来自全球的,需求的全球化直接导致竞争的全球化,有需求就有供给。因此,竞争走出国家边界,走出区域,走向世界。为了在竞争的全球化过程中站稳脚跟,企业满足需求全球化的形式被迫向供应全球化方向发展,从而企业的组织形式从多国企业向跨国企业转化,以便最大限度地满足需求全球化中文化、风俗不同产生的需求个性化。而需求全球化、竞争全球化、供给全球化的过程直接推动企业战略全球化,为了使企业的资源配置在全球范围内达到优化状态,企业在全球化的进程中将保持某种依赖关系。具体说,包括企业的规模相互依存,企业的运行相互依存,企业的知识或能力相互依存。

资源知识化对企业而言,自然是重新认识企业在市场中竞争优势的来源。工业经济时代的企业竞争优势,由企业要素市场和终端产品市场的控制力决定的,谁能操纵市场,谁就能获取超额利润。但最终随着竞争者的进入,竞争性企业只能获得平均市场利润,甚至低于平均水平的利润。因此,单从终端市场的企业关系看,我们更多地是看到相互竞争的利益关系或者偶尔的企业合谋,企业竞争优势的延续似乎总是短暂的。但是,新经济时代资源知识化的结果,却使得处于市场竞争中的企业有可能长期延续企业的竞争优势。由于知识化的本质含义是编码的知识成为有价值的经济活动的资源主体。这种知识肯定不能通过简单的要素市场获得,事实上是稀缺、难以替代或难以模仿的。这类难以通过要素市场获取的知识主要有两类。一是企业内部员工的知识技能和内部特殊的生产流程,以及处理来自外部环境变化的组织结构。二是企业在长期或以往的经营活动中形成的超越竞争关系的组织间关系,以及体现企业组织资本的声誉、商标等无形资产的东西。企业在各个方面分别的竞争优势,最终将形成企业核心竞争能力。

管理人本化在企业层次的表现,可能更多体现在内外两个方面。一是在企业内部,由于知识化的内在逻辑关系,使得企业组织中的员工成为特殊的、贡献越来越大的生产要素,最终体现为能够使企业价值增

殖的人力资源。人力资源和劳动要素的最根本差别,就是它们为企业实现价值活动的增殖机理不同。劳动通过产品市场的价格波动反映出来,而人力资源通过思维或大脑嵌入的经验知识或技能或人力资本的放大性作用体现出来。所以,在企业内部,人本化的体现主要就是尊重员工,视他们为企业宝贵的人力资产,而不是将员工看作是一种简单的生产过程的投入品。也就是说,人本化将彻底转变自泰勒制以来管理实践中“视人为物”的理念。在企业外部,企业的边界并不完全是由产品界限划定,而是由和企业有着直接和间接关系的利益相关者(Stakeholders)定义的。直接利益相关者既有产品的需求者顾客,也有企业资本的所有者股东。间接相关者的内涵就更大了,既有供应商,也有社区成员等从表象上看和企业不是特别有关系的外部成员。但是,信息化和知识化都说明一个基本的事实,就是企业的长期竞争优势的实现,不能脱离信息的不断获取,同时更不能忽视难以编码知识及其载体的存在。如何实现他们的价值最大化,是企业价值最大化的核心基础。

新经济时代,从根本上改变了企业战略的假设前提。工业经济背景下,企业战略的假设前提是:现在的趋势将延伸到未来;环境较稳定,未来可以预测;企业资源可以流动。在这种假设前提下,经验的连续积累可以成为企业竞争优势的源泉,局部的创新成为企业竞争力的持续动力,这种战略形态我们称之为线性战略形态。在新经济条件下,企业战略的假设前提完全改变了。现在的趋势不一定延伸到未来,未来充满不确定性;环境波动惊人,不仅不连续,且不可预测;难以流动的异质性资源是企业持续竞争优势的源泉。在这种假设前提下,形成的企业战略称之为非线性战略形态。非线性战略的核心是从全局出发,针对未来,根据组织能力,通过合作,利用资源共享,实现参与各方皆获利的“全赢”战略格局。非线性战略是对熊彼特式创新观念的时代延伸,是组织战略范式的升华。它的目标不是简单地“做大”或“做小”(精益),而是怎样使企业不断适应各种变化的经营环境,使企业竞争优势持续发展。两种不同经济时代形成两种不同的战略范式,不仅其内涵根本不同,并随之发生企业行为等一系列相应变化(见表1所示)。

表1 企业战备范式的转变

所处经济形态 企业的战略范式	工业经济时代	新 经 济 时 代
战略形态	企业线性战略	企业非线性战略
战略选择偏好	一体化战略(并购、自主研发、全资公司等)	基于合作和竞争的网络战略(外包、特许、研发财团等)
基本组成单位	原子	比特
战略出发点	经验层级	想像力层级
创新范围	局部(产品,流程等)	整体(经营模式)
发展方式	连续性	跳跃性
竞争动力学	基于市场的竞争(competition)	基于企业间关系的竞争(co-opetition)
竞争优势及其源泉	规模效应;终端产品/市场矩阵	网络化;核心竞争能力
实现竞争优势机制	基于价值链运用的相对静态	基本组织学习的互动性
博弈行为	零和非合作博弈	非零和合作博弈
市场状态隐喻	每个蜘蛛各自坐在自己的网上	所有蜘蛛都坐在同一张网上
竞争主体	各个企业之间	各个企业联盟及其联盟群体之间
治理原则	市场治理和层级治理	网络治理
战略目标	“做大”或“做小”(精益)	持续强励
战略收益	报酬递减	报酬递增

就整个世界而言,新经济时代已经开始,一个新的战略管理时代已经到来。就中国而言,工业经济革命尚未完成,但新经济的浪潮汹涌澎湃,以迅雷不及掩耳之势冲击着中国古老的大地,形成两种经济同时并存,相

互交叉的复杂格局。因特网已遍布全国,个人电脑和移动电话用户已位居全球第二,IT产业迅猛发展,知识和人才的价值正在节节攀升,中国成功进入WTO等等事实,更进一步使人们确信信息网络化、经济全球化、知识资源化、管理人本化对每个企业、每个中国人都已不再遥远。中国2008年申奥成功更加速了中国迈向全球化的进程。可是,我们的企业如何应对这突如其来的新经济呢?我们准备好了吗?除少数企业外,就绝大多数而言可能还没有作好准备。最重要的准备是思想准备。只有进行思想观念的彻底转变,才能进行战略范式的转变,才能制订出新经济条件下适合本企业的战略。所以,我们认为中国企业当务之急,是认识和把握21世纪企业战略管理的前沿,适应形势,转变观念。

为此,我们编辑出版了《论战略管理》丛书。这套丛书是南京大学商学院几位年轻的博士和我一起经过几年辛苦努力,阅读研究了当今世界有关企业战略管理理论前沿所有能搜集到的文献,结合中国企业实际,本着“洋为中用,融合提炼,以我为主,创新发展”的精神写成的。

本丛书共分为《战略管理思想史》、《行业选择战略》、《多元化战略》、《归核化战略》、《战略联盟与企业竞争力》、《风险投资战略》、《持续竞争优势》等七卷。作者们以新经济时代为背景,从理论和实践的不同角度,对战略管理的许多重要问题,进行了系统而又深入的论述。书中不仅反映了本领域学科前沿的最新观点,并且搜集了我国某些行业及企业发展战略的翔实数据和生动案例。在理论与实践结合中,提出了许多新观点新见解。

我们希望这套丛书,能为我国企业界和学术界对企业战略有兴趣的朋友们,研究21世纪企业战略有所帮助,由于未来是不确定的,企业战略理论也是不断发展的。各企业实施的战略更是千变万化,而我们的知识和能力却十分有限。战略管理的许多问题还需要进一步探索、研究、实践、领悟和创新。因此,今天摆在读者面前的这套丛书,只能算是一种抛砖引玉的尝试。如果我们的工作能为中国企业在21世纪跻身于世界列强之林尽到一点绵薄之力,我们将感到非常幸运。

周三多

2002年8月8日

于南京大学商学院

第一章 行业选择的一般模式	1
第一节 民营化与全球化背景下的行业选择	1
第二节 关于行业选择的理论学说	3
第三节 行业选择的基本理论框架	13
第二章 决定行业选择的战略资产的构成与特性	18
第一节 战略资产的构成要素	18
第二节 战略资产的检验标准	26
第三节 影响行业选择的战略资产特性	32
第四节 中国家电行业战略资产的实例分析——以海尔为例	39
第三章 目标行业的吸引力与关键成功因素分析 ——1989—2000 年中国家电行业发展历史的实证研究 ...	43
第一节 成长性：市场需求与供给的数量与结构	44
第二节 获利性：行业平均利润率	48
第三节 可进入性(一)：市场集中度	54
第四节 可进入性(二)：进入壁垒	60
第五节 行业的生命周期	69

2 行业选择战略

第六节 行业成功关键因素	73
第四章 行业选择的准则与行业进入次序	80
第一节 国外家电企业行业选择的实践经验	80
第二节 相关性—吸引力权衡	87
第三节 相关差异化：能力分工与成长方向确定性定理	91
第四节 行业进入次序链	101
第五节 行业选择过程	106
第五章 行业选择的四大方向	
——中国家电行业 1990 年代以来的实践	110
第一节 企业成长的方向与边界	110
第二节 横向一体化：同行业规模扩张	113
第三节 纵向一体化：选择产业链的上下游行业	122
第四节 相关多元化：进入相关行业	126
第五节 无关多元化与战略转移：春兰模式	134
第六节 中国家电企业未来发展的行业选择	140
第六章 未来行业选择大趋势	145
第一节 世界 500 强的行业分布	145
第二节 富豪的行业分布	150
第三节 国家产业政策对行业选择的影响	153
第四节 上市公司的行业业绩差异	160
第五节 公众普遍看好的行业	162
参考文献	167
后记	171

第一章 行业选择的一般模式

一个处于成长期的企业总要面临这样一个问题,企业要发展应该选择什么业务方向?即在什么行业发展自己的企业。司马迁在《货殖列传》中提出过“富无经业”的思想,尽管如此,他提出选择行业既要考虑行业利润率,“佗杂业不中什二,则非吾财也。”行业利润率低于 20% 的行业不选,还要考虑个人的条件,“无财作力,少有斗志,即饶争时。”时至今日,这些思想对企业成长的行业选择依然有效。

第一节 民营化与全球化背景下的行业选择

近年来,中国经济三大变化对我国企业成长的行业选择提出了新要求,这三大变化将对企业成长的行业选择产生深刻的影响。

一、国有经济从 146 个竞争性行业中退出

在我国经济结构上目前出现“民进国退”的大格局,浙江省民营经济在我国首先超过了国有经济而在经济结构中占据主体地位。在我国目前的 196 个工业行业中,有 18 个行业国有经济的控制力在 0.9 以上,这些行业基本维系国家安全的战略性物质生产部门、重要自然资源采掘业、与人民生活密切相关的社会公共产品生产部门和具有自然垄断性或公益性的公用事业等保障领域。这些领域基本采用由国有经济

垄断经营。国有经济控制力在 0.61—0.9 之间的有 38 个行业,基本为比较重要的自然资源开采业、关系国计民生的重要竞争性行业以及汽车、化学、生物制药等高技术产业和正在成长为支柱产业的行业。国有经济在这些行业中垄断与竞争并存。其余的行业为一般性竞争行业,国有经济的控制力较弱,平均控制力在 0.3 左右。国家决定国有经济从 146 个一般竞争性行业中退出。这些行业包括目前生产能力过剩的服装、纺织、食品、饮料、日用品等;可以通过市场来实现规模经营并提高竞争力的产业,如部分家电以及资金与技术要求不高的其他制造业。

面对国有经济的大规模退出,民营经济出现发展的巨大空间,企业应进入哪些行业就变成了企业家们关注的焦点。

二、一些著名企业在快速成长后土崩瓦解

1995 年 10 月 17 日,三株总裁吴炳新在新华社的一次年会上宣读了《争做中国第一纳税人》的报告,他预测,三株当时的发展速度是 2 000%,到 1997 年下降到 200%,1998 年降到 100%,1999 年下降到 50%。在 20 世纪末,产值仍可达到 900 亿到 1 000 亿元,成为中国的第一纳税人。吴炳新认为在 5 到 6 年内超过中国 500 强的现有产值 346 亿元的最大企业大庆是大有希望的。而且三株的产品是可口可乐无法比的,它未来的目标是与可口可乐竞争,占领国际市场。三株这个愿景驱动的公司曾经经历过辉煌的快速成长期:靠 30 万元起家,1994 年销售额达 1.25 亿元,1996 年销售额达 80 亿元,可是 1998 年因人命官司使销售额暴跌至 20 亿元。爱多 1995 年从 80 万元起家,到 1998 年产值规模达到 20 亿。1999 年在“标王”与价格战后陷入危机,并从此一蹶不振。有人认为是扩张速度过快所致,可雅虎创始人杨致远在一年之内就完成一个亿万富翁的“炮制”过程。

我国企业成长过程中两大问题是急需解决的。

1. 随着企业民营化的深入,民营企业长不大,寿命短。而导致许多飞速发展的企业在一夜之间轰然土崩瓦解的两大主因是过于注重造名与过度多元化经营。中国的企业如何维持持久的生命力是摆在我们面前的紧迫问题。

2. 众多的企业在竞争中过度依赖价格战来维持企业的生存或扩张

市场,最后导致两败俱伤的局面。

盲目多元化与过度多地化经营是目前企业失败的重要原因。马胜利造纸集团、三株与亚细亚集团是典型的盲目地域扩张失败的例证,而巨人、太阳神和飞龙则是盲目多元化失败的代表。

如何在合适的行业发展企业成为我国企业成长的紧迫问题。本文在实践意义上希望在上述两方面为我国的企业寻找合理的答案。

三、中国加入世贸组织

2001年11月10日中国成为了世贸组织的成员。世贸组织的保护措施要求货物贸易采用关税保护,反对数量限制;服务贸易实行市场经营权开放原则。经营权审批制度向经营权登记制度的转变将大大降低外企进入壁垒,行业管理的职责转变为以维持市场秩序、构造公平竞争环境为主,主要通过健全的法律制度来保障,促使行业的经营环境向公平、有序的方向发展。加入世贸组织意味着游戏规则的改变,加入世贸组织意味着开放市场降低关税与取消非关税壁垒。公平竞争原则要求用市场供求价格参与国际竞争,如出现人为降低价格,则允许成员方采取反倾销和反补贴等措施进行保护,同时也意味着中国企业存在走出国门跨国经营的好机会。

在这种情况下,中国的企业应该如何参与国际劳动大分工,应该从哪些行业中退出,并进入哪些行业?随着产业升级与技术扩散,国际比较利益关系已从1980年代的“我国以初级产品换取外国制成品”转变为产业内贸易关系,我国企业的产品与外国企业的产品替代性越来越强,因而竞争越来越激烈。在这种情况下,企业的行业选择对于企业的成长来说无疑是生死抉择。

第二节 关于行业选择的理论学说

对行业选择方面的文献大多数集中在多元化战略的研究上。多元化经营战略是企业多个相关或不相关的产业领域同时经营多项不同业务的战略。企业开展多元化经营的动机不外乎分散经营风险、寻求新的利润增长点、降低交易成本、谋求规模效益与协同效应、建立内部

市场减少市场不确定性等。从企业成长的角度上看,多元化经营的目的是为了寻求企业新的增长点、是企业成长的一种重要方式、同时也是在不确定性的市场环境下分散风险保障企业健康成长的一种方式。詹森(Jensen)指出,企业经营者出于自身利益的考虑,更愿意看到公司规模扩大和资产的扩张,他们可能利用对资金的控制权将资金投资到一些效益不高的项目上,而多元化经营企业比专业化经营企业更容易产生上述问题。^①

一、多元化经营的动机与条件

托宾有一著名的投资理论:“不要把所有鸡蛋都放在同一篮子里”。即为了分散经营风险,可通过投资多元化来分散风险,达到“东方不亮西方亮”的目的。分散风险就是为了保障企业的健康成长。国际上学者对多元化经营是否能提高企业经营业绩并降低风险争议很多。有人认为多元化经营可以通过充分利用内部优势和分散企业经营风险来提高企业的价值。多元化与业务关联度之间有一个限度关系,有人认为在一定程度上多元化经营对经营也有提高作用,但超过某个限度后就会产生消极作用。

有人对我国上市公司的研究发现多元化经营可以减少经营业绩波动的幅度,即能够降低经营风险,但不能提高经营业绩。但仍然有人认为多元化经营不但能降低经营风险,还可以通过开发新的利润增长点而提高企业经营业绩。如格兰特(R. M. Grant)就认为在一定限度内,公司的业绩和经营业务的多少呈正方向关系,但超过这一界限后,随着经营业务的增加,公司业绩呈下降趋势。鲁梅尔特(R. P. Rumelt)则认为由于核心能力的延伸作用或资源共享作用,向相关行业的有限多元化经营会使业绩提高,过度多元化会使协同作用降低,会对公司业绩产生负影响。但他们并没有指出何种情况算过度,什么情况算没有过度。Amit 和 Livant 的研究则表明多元化经营能降低经营风险但经营利润也比非多元化经营公司的利润要低,尤其是当进行非相关的多元化经营是更加显著。Berger 和 Ofek 对 1986 到 1991 年间经营单位公司价

^① Jensen, Michael C., 1986, 'Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers', *American Economic Review* 76 pp. 323—329.

值的比较研究发现多元化经营平均带来 13%—15% 的损失,其原因是多元化经营企业存在过度投资和交叉补贴。与单一经营企业相比,多元化经营企业内的经营单元赢利能力低,过度投资倾向更大。^①

多元化成长的根本动机是由于专业化经营导致了企业资产专用性的提高,高资产专用性使企业处于高风险,容易受到市场交易中的机会主义和败德行为的伤害,而多元化经营可以避免这些伤害。另外,多元化是市场内部化的结果,是企业的核心能力市场转移的内部化,它避免了核心能力在市场转移中的外部性与市场定价困难,从而降低了交易成本。

1. 企业多元化经营的目的主要有 4 种:

(1) 发展多种业务分散风险,尤其是当各种投资的报酬率完全负相关时,投资组合的风险可以全部消除掉。多元化可以降低风险但不能完全消除风险。

(2) 充分利用闲置资源,获得范围经济。企业在长期发展过程中由于各生产环节的不平衡,一般都会积累一定的剩余资源。剩余资源可生产多种产品,形成范围经济性,使企业由于生产多种产品而降低单位产品成本,强化企业竞争力。

(3) 业务协同效果。

(4) 品牌家族效应。

2. 多元化经营的条件:

(1) 主业在同行中已有一定的优势,拥有稳固的产业地位;

(2) 准备进入的行业前景光明,自身的竞争优势明显;

(3) 进入新行业的资金、人才、管理经验等有保障;

(4) 新行业与主业有一定的关联。

二、多元化的分类

早在 1965 年,安索夫在其名著《公司战略》中就对多元化经营做了大量的论述,在多元化经营中,他强调协同的重要性,对多元化经营战略类型进行了划分:水平多元化、垂直一体化、同心多元化及混合多元化,并且指出同心多元化比混合多元化获利更大而风险更小。

^① Berger, P., Ofek, E. (1998), 'Diversification's effect on firm value', *Journal of Financial Economics*, 37, pp. 39—65.