

2002年埃森哲公司对当代最顶尖的50位管理学者的排名中，迈克尔·波特位居第一；在2010年一项关于“对我国管理学研究最有影响的国外学术著作”的调查中，迈克尔·波特的“竞争三部曲”名列第一。

所谓经典，就是经得起时间考验的作品。

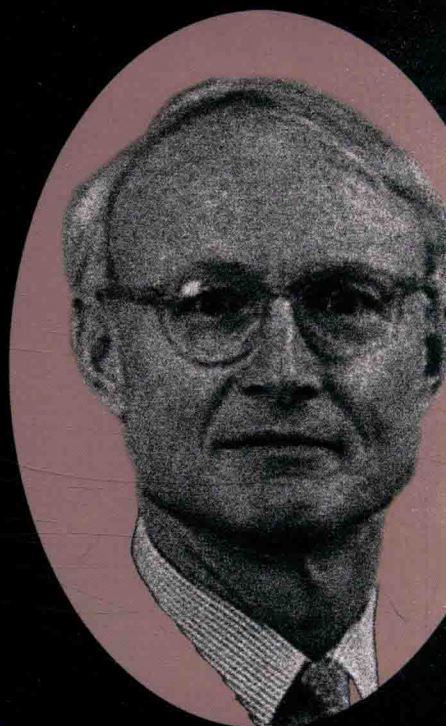
迈克尔·波特是世界第一战略管理权威，被誉为“竞争战略之父”。

其“竞争三部曲”

毫无疑问是企业战略领域当之无愧的经典。

经典可以有各种解读，正所谓“见仁见智”。

本书分析了迈克尔·波特竞争战略理论的不同解读，系统探讨了迈克尔·波特战略定位思想的缘起与内在精神，以引领读者“西天取经”。



# “正读”经典

## 迈克尔·波特战略定位思想研究

李庆华·著



# “正读”经典

迈克尔·波特战略定位思想研究

李庆华·著

东南大学出版社  
·南京·

## 图书在版编目(CIP)数据

“正读”经典:迈克尔·波特战略定位思想研究/  
李庆华著. —南京:东南大学出版社,2016.12

ISBN 978-7-5641-6847-6

I. ①正… II. ①李… III. ①企业战略—战略管理  
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 273451 号

## “正读”经典:迈克尔·波特战略定位思想研究

---

出版发行:东南大学出版社  
社 址:南京四牌楼2号 邮编:210096  
出 版 人:江建中  
网 址:<http://www.seupress.com>  
经 销:全国各地新华书店  
印 刷:扬中市印刷有限公司  
开 本:700 mm×1 000 mm 1/16  
印 张:17.50  
字 数:334 千字  
版 次:2016 年 12 月第 1 版  
印 次:2016 年 12 月第 1 次印刷  
书 号:ISBN 978-7-5641-6847-6  
定 价:48.00 元

---

## 本书简介

本书从多方面研究了迈克尔·波特的战略定位思想。本书首先分析了企业战略理论与实践面临的危机和挑战,然后回顾了学术界关于迈克尔·波特竞争战略理论的研究成果,结果发现,无论是理论界还是企业界,对迈克尔·波特的竞争战略理论存在着许多误解和偏见。本书认为,迈克尔·波特的战略定位思想对克服企业战略理论面临的危机和挑战具有重要的作用。

本书分析了定位观念的缘起和流变,并对定位观念进行了评价,分析了定位观念对迈克尔·波特战略定位思想形成的影响;分析了战略定位思想的军事战略思想基础,其中包括孙武所著的《孙子兵法》中的“先胜”思想,以及克劳塞维茨所著的《战争论》中的“政治战争”思想;分析了战略定位思想的企业战略思想基础,其中包括亨利·法约尔的“管理职能观点”、切斯特·巴纳德的“协作系统观点”、肯尼斯·安德鲁斯的“内外匹配观点”、艾尔弗雷德·钱德勒的“战略演化思想”、伊戈尔·安索夫的“业务决策思想”。

本书在分析战略定位思想产生的实践背景和理论背景的基础上,分析了迈克尔·波特的行业结构下的战略定位思想,主要包括以下内容:第一,经营成功是企业竞争战略的目的;第二,行业结构是最重要的环境因素;第三,竞争优势是企业经营成功的前提条件;第四,战略定位是企业战略管理的核心;第五,战略定位就是竞争优势。

本书分析了迈克尔·波特战略定位思想的特点,包括业务作为基本分析单元,秉持超常经营业绩导向,遵循企业战略定位逻辑,采取行业结构分析视角,可持续竞争优势是核心;分析了战略定位思想的贡献,包括将产业组织经济学理论应用于企业竞争战略研究,基于行业结构的钳制作用提出了拓展竞争的观点,提出了企业实行战略定位以应对拓展竞争的观点,提出了企业先获得可持续优势再进行竞争的观点,首次真正实现了将战略制定与战略实施融合起来;分析了战略定位思想是如何与时俱进

的,主要包括以下方面:第一,通过利用信息技术创造竞争优势;第二,通过利用互联网创造竞争优势;第三,通过企业社会责任获得竞争优势;第四,通过创造共享价值获得竞争优势。

本书可作为管理思想史和战略管理思想史研究人员的参考资料,也可作为管理学各专业本科生、研究生以及 MBA、EMBA 的课外阅读材料,还可作为企业家、管理者、咨询师的兴趣阅读材料。

## 目 录

第1章 绪论	1
1 企业的梦魇	2
1.1 生存成为所有企业必须面对的难题	2
1.1.1 为企业寻找存在的理由是一项基本而艰巨的任务	3
1.1.2 企业生存问题的基本类型	5
1.2 衰落成为大型公司难以摆脱的宿命	10
1.2.1 柯达:成于胶卷,败于胶卷	11
1.2.2 索尼:起于创新,止于创新	13
1.2.3 诺基亚:盛于手机,衰于手机	15
2 管理者的困惑	18
2.1 良好的管理是企业失败的元凶?	18
2.2 管理正在走向消亡?	21
2.3 管理者应该何去何从?	25
2.3.1 管理者已成为一种高风险的职业	25
2.3.2 管理者已成为企业失败的罪魁祸首	27
2.3.3 似是而非的观点让管理者不知所措	29
2.3.4 成功者的布道让管理者无所适从	31
3 研究的尴尬	34
3.1 《追求卓越》:卓越者很快不再卓越	35
3.2 《基业长青》:高瞻远瞩者迷失方向	37
3.3 《从优秀到卓越》:卓越企业的悖论	39
3.4 《蓝海战略》:只是一种美好的意象	41
第2章 文献综述	47
2.1 学派名称的由来与分歧	47

2.2	定位学派的整体解读	50
2.2.1	亨利·明茨伯格等人的整体解读	51
2.2.2	琼·玛格丽塔等人的整体解读	58
2.2.3	中国学者的整体解读	77
2.3	对定位学派的批评	83
2.3.1	“机械定位模式”	83
2.3.2	“重外部轻内部”	86
2.3.3	“夹在中间困境”	88
2.3.4	“战略效果悖论”	91
<b>第3章</b>	<b>定位观念:缘起、流变与评价</b>	<b>94</b>
3.1	定位观念产生的背景	94
3.2	定位观念的起源与发展	95
3.3	定位观念的价值和贡献	97
3.3.1	思维:从“由内而外”到“由外而内”	98
3.3.2	广告:从“传播艺术”到“竞争手段”	98
3.3.3	定位:从“产品销售”到“市场营销”	99
3.4	定位观念的先天不足	101
3.5	定位观念的内在局限	102
3.5.1	存在诸多悖论	102
3.5.2	存在逻辑缺陷	104
3.5.3	违背商业伦理	106
3.5.4	机械定位倾向	108
3.5.5	忽略价值创造	110
3.5.6	误解战略概念	112
<b>第4章</b>	<b>战略定位的军事战略思想基础</b>	<b>117</b>
4.1	《孙子兵法》的军事战略思想	117
4.1.1	《孙子兵法》的“先胜”思想	118
4.1.2	“先胜”思想的三个层面	119
4.1.3	从“先胜”到“竞争优势”	127
4.2	《战争论》的军事战略思想	129
4.2.1	战争是政治关系的继续	129
4.2.2	战争有自身特定的属性	130



4.2.3	战略是目的导向的战斗 .....	132
4.2.4	从“战争与政治”到“竞争与创造” .....	133
<b>第5章</b>	<b>战略定位的企业战略思想基础</b> .....	<b>136</b>
5.1	亨利·法约尔的“管理职能观点” .....	136
5.1.1	亨利·法约尔的主要学术贡献 .....	137
5.1.2	亨利·法约尔的企业战略思想 .....	139
5.2	切斯特·巴纳德的“协作系统观点” .....	141
5.2.1	组织决策的目的导向思想 .....	142
5.2.2	专业化分工协作系统思想 .....	144
5.3	肯尼斯·安德鲁斯的“内外匹配观点” .....	146
5.3.1	“内外匹配观点”的内涵 .....	147
5.3.2	从“匹配观点”到“定位观点” .....	148
5.4	艾尔弗雷德·钱德勒的“战略演化思想” .....	151
5.4.1	战略决定结构,结构服务战略 .....	151
5.4.2	管理创造价值,整合产生优势 .....	153
5.5	彼得·德鲁克的“成果管理思想” .....	161
5.5.1	《成果管理》的主要观点 .....	161
5.5.2	成果管理思想的重要贡献 .....	164
5.6	伊戈尔·安索夫的“业务决策思想” .....	166
5.6.1	伊戈尔·安索夫的主要观点 .....	167
5.6.2	伊戈尔·安索夫的重要影响 .....	168
<b>第6章</b>	<b>行业结构下的战略定位思想</b> .....	<b>172</b>
6.1	战略定位思想产生的实践背景 .....	172
6.1.1	二战后日本创造“经济奇迹” .....	172
6.1.2	日本公司在美国“攻城略地” .....	173
6.1.3	美国理论界的反思和争议 .....	174
6.1.4	美国企业多元化经营受挫 .....	177
6.2	战略定位思想产生的理论背景 .....	178
6.2.1	战略理论脱离于竞争实践 .....	178
6.2.2	经营目标制导着企业战略 .....	181
6.2.3	自我中心掩盖了行业结构 .....	183
6.3	迈克尔·波特的战略定位思想 .....	184



6.3.1	经营成功是企业竞争战略的目的 .....	186
6.3.2	行业结构是最重要的环境因素 .....	188
6.3.3	竞争优势是企业经营成功的前提条件 .....	191
6.3.4	战略定位是企业战略管理的核心 .....	194
6.3.5	战略定位就是竞争优势 .....	197
<b>第7章</b>	<b>战略定位思想的特点和贡献</b> .....	<b>208</b>
7.1	战略定位思想的特点 .....	208
7.1.1	业务作为基本分析单元 .....	208
7.1.2	秉持超常经营业绩导向 .....	215
7.1.3	遵循企业战略定位逻辑 .....	218
7.1.4	采取行业结构分析视角 .....	223
7.1.5	可持续竞争优势是核心 .....	226
7.2	战略定位思想的贡献 .....	231
7.2.1	将产业组织经济学理论应用于企业竞争战略研究 .....	231
7.2.2	基于行业结构的钳制作用提出了扩展竞争的观点 .....	234
7.2.3	提出了企业实行战略定位以应对扩展竞争的观点 .....	237
7.2.4	提出了企业先获得可持续优势再进行竞争的观点 .....	240
7.2.5	首次真正实现了将战略制定与战略实施融合起来 .....	243
<b>第8章</b>	<b>战略定位思想的与时俱进</b> .....	<b>248</b>
8.1	通过利用信息技术创造竞争优势 .....	248
8.2	通过利用互联网创造竞争优势 .....	251
8.3	通过企业社会责任获得竞争优势 .....	254
8.4	通过创造共享价值获得竞争优势 .....	257
<b>第9章</b>	<b>结束语</b> .....	<b>262</b>
9.1	当前的战略危机和挑战呼唤重读战略经典 .....	262
9.2	迈克尔·波特是举世公认的战略理论大师 .....	264
9.3	迈克尔·波特是专注一致的战略理论大师 .....	266

# 第1章 绪论

企业的生存和发展对于任何一个国家或地区的经济社会进步,乃至对人类文明的进步都有着十分重要的意义。迈克尔·波特在《国家竞争优势》中指出,国家竞争力的唯一定义就是国家生产力;国家竞争力来源于产业竞争力,产业竞争力来源于其企业竞争力;国民生活水平的提升,需要企业不断提升和创造符合时代需求的生产力。<sup>①</sup>彼得·德鲁克在《公司的概念》中充分肯定并热情讴歌了大企业的重要作用。他指出,“所有现代社会的核心问题都围绕着我们想从大企业中获得什么,而不是我们是否需要大企业,围绕着大企业以及它所服务的社会采取何种组织形式才能最好地满足我们的愿望和需求”<sup>②</sup>。

公司是企业的一种最广泛、最基本的形式,也是迄今为止最高效的经济组织形式,被公认为人类史上最伟大的创新成果。<sup>③</sup>中国中央电视台于2010年播放的大型电视纪录片《公司的力量》以世界现代化进程为背景,梳理了近现代以来世界范围内公司的起源、发展、演变、创新的历史脉络以及公司力量的来源,讨论了公司组织与经济制度、思想文化、科技创造、社会生活等诸多层面之间的相互促进和相互影响,旨在以公司为载体,来分析世界各个国家或地区在实现现代化道路上的求索历程,并从市场经济的视角,探寻实现国家富强、社会发展和个人幸福的基本途径。公司已经被称为人类现代文明进步的真正推手。<sup>④</sup>

现代企业起源于英国工业革命时期的工厂制度。作为工业革命的重要内容之一,工厂制度的诞生给人类生产方式带来了革命性的变化,极大地提高了人类物质生产的效率,也极大地促进了人类文明的进程。马克思曾经指出,“资产阶级在它不到

① 迈克尔·波特. 国家竞争优势[M]. 北京:华夏出版社,2002年.

② 彼得·德鲁克. 公司的概念[M]. 上海:上海人民出版社,2002年.

③ 约翰·米克勒斯维特,阿德里安·伍尔德里奇. 公司的历史[M]. 合肥:安徽人民出版社,2012年.

④ 乔本宗. 公司的力量[M]. 长春:时代文艺出版社,2011年.

一百年的阶级统治中所创造的生产力,比过去一切世代所创造的全部生产力还要多,还要大”。自工厂制度诞生以来,各种类型和性质的企业不断涌现,成为人类文明进步的重要推动力量。纵观历史,无论在哪一时期,当时世界上最发达、最强大的国家,往往也是企业制度最先进、最成熟的国家。

在人类文明史上,中华文明曾经在相当长的历史时期内占据着主流地位,为人类文明的进步作出了卓越的、不可磨灭的贡献。但是,中华文明的核心是农业文明,在西方工业文明的冲击下明显地落伍了。“万般皆下品,唯有读书高”的传统观念极大地阻碍了中华文明的进步,在西方工业文明进步神速的情况下,中华文明被远远地甩到了后面。当然,在西方工业文明的冲击下,也有人清醒地认识到企业的地位和作用。前清朝政府驻英法意比四国公使薛福成曾指出,“公司不举,则工商之业无一能振;工商之业不振,则中国不可以富、不可以强”。中国改革开放以来,尤其是建立市场经济体制以来,作为市场经济主体的企业无疑发挥了巨大的、不可替代的作用,是创造中国“经济奇迹”的最主要力量。

尽管企业的地位如此重要,企业的力量如此强大,但是,企业的生存和发展并不是一件容易的事。在世界工商企业史上,曾经出现过的企业有如繁星,但是能够存活至今的企业并不多见。20世纪70年代美国《财富》杂志排出的世界500强企业,在今天大约有三分之一左右的公司已不复存在。拥有丰富经验和充沛资源的大企业已然如此,那些经验缺乏、资源不足的小企业更是九死一生。企业的生存与发展成为社会各界普遍关注的问题。

## 1 企业的梦魇

### 1.1 生存成为所有企业必须面对的难题

企业一经成立就拥有了生命。但是,这并不意味着企业能够持续存活下去。据美国《财富》杂志报道,美国中小企业平均寿命不到7年,大企业平均寿命不足40年。另据统计,中国私营企业平均寿命只有2.9年,每年约有100万家私营企业破产倒闭,40%的企业在创业阶段就宣告破产,60%的企业会在5年内破产,85%的企业会在10年内消亡,能够生存3年以上的企业只有10%,大型企业集团的平均寿命也只有7.8年。在中国,每天有2740家企业倒闭,平均每小时就有114家企业破产,每分钟就有2家企业破产。<sup>①</sup>

<sup>①</sup> <http://bbs.pinggu.org/forum.php?mod=viewthread&tid=2617657&page=1>.

### 1.1.1 为企业寻找存在的理由是一项基本而艰巨的任务

生存如此艰难,以至于许多企业家或管理者都把生存作为企业的头号任务。近几年来,一直处于快速成长中的华为公司似乎风头越来越劲,自然也就成为社会各界热议的对象。要回答华为为什么能走到今天恐怕并非易事,正所谓“仁者见仁,智者见智”。但是,其中一个流传颇广的说法是,“强烈的危机感是华为不断成长的重要原因”。2001年,在华为发展势头非常好的情况下,创始人任正非在内刊《华为人》发表了一篇后来流传甚广、被许多公司老总推荐下属阅读的文章《华为的冬天》,向全体员工提出一个振聋发聩的问题:“如果有一天,公司销售额下滑、利润下滑甚至破产,我们怎么办?”任正非指出,这绝不是故作矫情,更不是危言耸听,因为“这一天一定会到来”。任正非号召全体员工居安思危,不要在辉煌的今天失去对未来的思考能力。<sup>①</sup> 2012年,当全国掀起一股学习华为的热潮时,任正非授权出版《下一个倒掉的会不会是华为》,再次警示华为防患于未然。<sup>②</sup> 在20世纪大公司纷纷破产甚至已成为一种常态的背景下,如何避免衰落的命运是华为公司所面临的一个重大挑战。对此,任正非反复强调,“我们的使命就是活着”。活着,貌似简单,其实不易。英特尔公司前总裁安德鲁·格罗夫曾经这样说过:“英特尔一直战战兢兢,丝毫不敢懈怠。”他有一句西方格言常常挂在嘴边:“惟具忧患意识,方可永久长存。”比尔·盖茨曾经说过,微软离破产只有18个月。海尔的张瑞敏也曾这样描述自己:“每天的心情都是如履薄冰,如临深渊。”

事实上,对于任何组织而言,谋求生存都应该是决策的重点。这是因为,“世上除死无大事,活着才是硬道理”<sup>③</sup>。《孙子兵法》开篇第一句话揭示了生存问题的重要性:“兵者,国之大事,死生之地,存亡之道,不可不察也。”组织的生存问题历来也是管理学、经济学、心理学、社会学、历史学、军事学等研究领域的焦点问题。<sup>④</sup> 在经济学领域,哈耶克认为如何获得和提高环境适应能力是任何经济组织的中心问题。<sup>⑤</sup> 威廉姆森也认为,任何标准的以企业为研究对象的经济理论,其研究起点都是企业的存在。<sup>⑥</sup> 在管理学领域,企业的生存问题自然是战略管理理论研究的首要问题。切斯

① 转引自网络:《华为的冬天》,2001年发表于华为公司内刊《华为人》,作者任正非。

② 田涛,吴春波. 下一个倒下的会不会是华为[M]. 北京:中信出版社,2012年。

③ 项保华. 活着[M]. 北京:企业管理出版社,2016年。

④ O'Reilly C. A., Tushman M. L. Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovators dilemma[J]. Research in Organizational Behavior, 2008, 28: 185—206.

⑤ Hayek F. The use of knowledge in society[J]. American Economic Review, 1945, 35 (9): 519—530.

⑥ Williamson Oliver E. Strategy research: governance and competence perspectives[J]. Strategic Management Journal, 1999, 20(12): 1087—1108.

特·巴纳德在《经理人员的职能》一书中深入地讨论了组织生存的前提条件。他认为,“组织只有通过交换、变形和创造,在它自己的经济中获得效用的剩余,才能继续存在下去”,“衡量一个协作系统的效率的唯一尺度就是它生存的能力”。<sup>①</sup>彼得·德鲁克也认为,一个企业的首要任务就是生存。<sup>②</sup>彼得·德鲁克指出,要完成这样一个任务,企业管理者就必须回答以下五个最重要的问题:第一,我们的使命是什么?第二,我们的顾客是谁?第三,我们的顾客重视什么?第四,我们追求的成果是什么?第五,我们的计划是什么?<sup>③</sup>在彼得·德鲁克看来,任何企业都是人为建立的机构,因此,如何获得长期生存是企业所面临的最重要的挑战。任何企业的建立以及在此后某一时期的运作,都是以当时特定的政策、战略、组织等为基础的,而任何政策、战略、组织都应当被视为暂时的和可能失效的,这只会使企业这类人为机构的生存问题更加紧迫,只会使生存日益成为这些机构行动和决策的重要标准。<sup>④</sup>

对企业而言,只有当企业具有了存在的理由,企业经营的一切活动才具有实际意义。因此,为企业寻找存在的理由成为战略管理的基本而艰巨的任务。一方面,为企业寻找存在的理由是一项基本的任务,这一任务贯穿于企业生命的全过程。换言之,并不是在企业诞生之时才需要寻找存在的理由,也不是在企业走向衰落之时才需要寻找存在的理由,事实上,即使在企业走向繁荣和成熟时也需要考虑企业是否还拥有存在的理由。翻开商业编年史,满目皆是行业霸主由兴盛走向衰落的故事。人们习惯于在企业失败之后进行反省,却很少在企业成功之时还能冷静地寻找企业存在的理由——实际上,几乎在所有情况下,企业在成功之时存在的理由已经不同于当初企业创办之时存在的理由——这正是许多成功公司走向衰落的重要原因。

另一方面,为企业寻找存在的理由是一项艰巨的任务,这是因为企业存在的理由并不在企业内部,而在企业外部——企业的外部环境。企业的外部环境具有复杂多变的特点,企业无法控制,只能通过自身活动对外部环境施加影响,而这种影响的途径和结果又具有复杂多变的特点,这就决定了为企业寻找存在的理由是一项艰巨的任务。在现实中,许多企业对这项任务的艰巨性明显缺乏足够的认识,在企业成功之时更是如此。在这方面,中国企业表现得尤其突出,“什么赚钱就做什么”就是一种典型的表现。实际上,“想赚钱”并不是企业存在的理由,它是企业家创办企业的动机,而动机是不能成为企业存在的理由的,因为每个人都想“赚钱”。作为人“想赚钱”和作为企业“能赚钱”完全是两个不同层面、不同性质的问题。即使在市场经济发展比

① 切斯特·巴纳德. 经理人员的职能[M]. 北京:中国社会科学出版社,1997年.

② 彼得·德鲁克. 管理的实践[M]. 北京:机械工业出版社,2006年.

③ 彼得·德鲁克,吉姆·柯林斯. 组织生存力[M]. 重庆:重庆出版社,2009年.

④ 彼得·德鲁克. 公司的概念[M]. 上海:上海人民出版社,2002年.

较成熟的西方国家,也存在着许多企业总是试图利用战略规划手段,通过资源的优化配置来实现企业增长目标,结果却因为忽略了企业存在的理由而使企业走向衰落。<sup>①</sup>

### 1.1.2 企业生存问题的基本类型

一般说来,企业的生存问题包括以下几种基本类型:一是创业企业的生存问题,二是衰落企业的生存问题;三是成功企业的生存问题。由于这几种类型企业所处的成长阶段不同、面临的外部环境不同,因而其生存问题也有着不同的内涵。

#### (1) 创业企业的生存问题

创业企业通常是在以下几种情况下诞生的:一是以现有技术或方法满足当前市场需求,在这种情况下,创业企业往往面临十分激烈的市场竞争,生存压力很大,除非具有足够的市场空间;二是以现有技术或方法满足新的市场需求,在这种情况下,创业企业的诞生主要依赖于创业者的市场洞见;三是以新的技术或方法满足当前市场需求,在这种情况下,新的技术或方法能否更好地创造顾客价值至关重要;四是以新的技术或方法满足新的市场需求,在这种情况下,创业企业的生存机会较大,同时失败的压力也较大。成功的关键是,创业者不但需要具有超越常人的市场洞见,还必须具有相应的技术创新能力和管理创新能力。总之,创业企业面临极大的生存挑战。彼得·德鲁克对此有过深入细致的观察:“在很长一段时间内,人们可能会感觉到会发生某项创新……紧接着是突如其来的爆发。在此后短短几年内,人们会异常振奋,初创公司和新产品发布将层出不穷……最后是行业大洗牌,没有几家公司能最终存活。”<sup>②</sup>

一般地说,由于创业企业刚刚诞生,它所需要的创业资源比较缺乏,如技术、资金、客户、经营模式、管理能力、运作经验等,市场竞争的能力较弱,因而面临极高的失败风险,一个微小的错误都可能导致创业企业失败,尤其是创业者能力在创业企业的初始阶段具有无可替代的作用。拉里·葛雷纳在其构建的企业成长模型中,就把领导危机视为创业企业面临的最主要危机。<sup>③</sup> 据统计,中国创业企业的失败率为80%左右,企业平均寿命不足3年,而中国在校大学生创业失败率更是高达95%以上。<sup>④</sup> 即使是拥有一定管理经验的管理者创业,创业企业的失败率也很高。<sup>⑤</sup> 在全民创业

① 阿里·德赫斯. 长寿公司:商业“竞争风暴”中的生存方式[M]. 北京:经济日报出版社, 1997年.

② 彼得·德鲁克. 创新与企业家精神[M]. 北京:机械工业出版社, 2009年.

③ Greiner Larry. Evolution and revolution as organizations grow[J]. Harvard Business Review, 1972, (7—8): 37—46.

④ 资料来源:中国青年网, 2015年12月6日.

⑤ 资料来源: <http://www.downhot.com>.

风起云涌的移动互联网行业,创业企业也有着高得惊人的失败率。例如,2015年,中国消费者应用程序(APP)在价格战中“灰飞烟灭”,这种被称为O2O(线上到线下)的商业模式提供从美甲、外卖到打车的各种在线服务预订。而这只是移动互联网行业创业失败的一个缩影,表明中国繁荣的创业大潮中最火爆的领域之一正在遭遇残酷的淘汰。倒闭的O2O创业企业名单被媒体公之于众,这些企业的网站要么显示错误信息,要么张贴着宣布服务已经停止的通知。由此可见,创业企业的生存问题是一个普遍而严重的问题。

提高创业企业存活率对一个国家和地区的经济社会发展具有十分重要的作用。彼得·德鲁克研究发现,自20世纪70年代中期以来,美国经济体系发生了深刻的变化,从“管理型经济”彻底转型为“创业型经济”。<sup>①</sup>一个重要表现是,美国就业人口的增长超过了美国16岁以上人口(即劳动力人口)的增长,这与著名的康德拉季耶夫理论是相悖的,因为美国在“康德拉季耶夫长期停滞期”创造了4000万个新的就业岗位。许多人把这种现象归功于“高科技”的发展,但是,彼得·德鲁克认为,“高科技”的发展所带来的新工作岗位很少,不超过总数的1/8。实际上,所有这些新增就业岗位,基本上都是由中小规模的机构提供的,其中,大多数机构是中小企业。彼得·德鲁克指出,这些中小企业都是“新技术”的代表,都是将知识全新地应用到人类工作中的结果。他进一步强调,这种“新技术”不是电子学、遗传学或新材料,而是创业管理,正是这种创业管理,帮助美国中小企业如雨后春笋一般快速成长,促进了美国经济的持续繁荣,使美国经历了“非典型的康德拉季耶夫经济周期”。

约瑟夫·熊彼特在《经济发展理论》一书中深入分析了资本主义经济发展的现象。<sup>②</sup>熊彼特通过引入“企业家”和“创新”的概念导出了资本主义,这些内容也是著名的“创新理论”的核心。按照熊彼特的观点,所谓“创新”,就是“建立一种新的生产函数”,也就是说,把一种从来没有过的关于生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系。在熊彼特看来,作为资本主义“灵魂”的“企业家”的职能就是实现“创新”,引进“新组合”。所谓经济发展,就是整个资本主义社会不断实现这种“新组合”的过程。熊彼特所说的“创新”或“新组合”,包括以下五种情况:(1)引进新产品;(2)引用新技术,即新的生产方法;(3)开辟新市场;(4)获得新的原材料供应来源;(5)采用新的组织形式。按照熊彼特的看法,“创新”是一个“内在因素”,经济发展也是“来自内部自身创造性的关于经济生活的一种变动”。

艾尔弗雷德·钱德勒十分推崇大企业的作用,始终坚持大企业在创造国民财富中的绝对重要性,并认为大企业对资本主义经济的改革提供了根本的动力,在资本主

① 彼得·德鲁克. 创新与企业家精神[M]. 北京:机械工业出版社,2009年.

② 约瑟夫·熊彼特. 经济发展理论[M]. 北京:华夏出版社,2015年.



义经济发展过程中占有不可动摇的核心地位。<sup>①</sup>但是,大企业往往由创业企业成长而来。自1965年以来,美国成立的100家最大的高技术公司,有1/3诞生在硅谷,而硅谷正是世界上创业氛围最为浓郁的地方。可以说,硅谷以及硅谷中的创业企业,对于推动美国新经济的发展、提高美国国家竞争力、维持美国在世界上的领先地位,具有不可替代的重要作用。钱德勒认为,“如果企业具有自己的生命,那么它当前的健康和未来的成长就完全依赖于管理指导其活动的个人”<sup>②</sup>。显然,这个“管理指导其活动的个人”是指企业的管理者,或者更准确地说,是指企业的战略决策者。概言之,创业企业的生存问题是战略管理理论研究的题中应有之义。

## (2) 衰落企业的生存问题

衰落企业通常是在经历了成长和成熟阶段而走向衰落的,它常常使企业陷入两难选择的困境,因为企业必须不断地调整战略和结构以适应外部环境的变化。与创业企业不同,衰落企业拥有在数量上相对较多的资源,如人员、厂房、设备等有形资源,技术、经验、关系等无形资源,但由于企业经营环境(包括外部环境和内部环境)的变化,资源的价值已大幅下降,以至归零,甚至为负,如高管团队的市场运作经验可能已成为阻碍企业进行战略变革的主要因素,企业与供应商、分销商之间的合作关系可能已成为企业转型的负资产,等等。在这种情况下,如果企业想要退出,又面临相对较高的退出成本。这种成本,不仅包括经济意义上的成本,还包括社会意义上的成本。例如,如果衰落企业宣布破产,不仅要进行资产清算,还将造成大量失业,这对社会来讲是一个重大损失。尽管在整体意义上,企业界的兴衰成败和自然界的新陈代谢一样是不可抗拒的客观规律,但是在个体意义上,衰落企业的生存问题不仅是企业战略决策者所要考虑的严峻问题,而且也是战略管理理论研究者必须研究的重要问题。

对衰落企业而言,要解决生存问题,必须找到企业衰落的真正原因,这是衰落企业起死回生的前提条件。一旦发现了失败,企业就得通过显而易见的表面原因追根溯源。这要求组织严格而积极地通过深入分析,确保吸取正确的教训并采取合适的补救措施。但是,要做到这一点并不是一件容易的事。<sup>③</sup>首先,深入剖析失败是件令人不快、伤及自尊的事情,这也是许多企业存在“报喜不报忧”现象的主要原因之一。例如,欧洲工商管理学院(Insead)战略学教授夸伊·于伊就认为,“组织畏惧”是“杀死”诺基亚的元凶,这种组织内部广泛存在的“恐惧感”逼迫人们“报喜不报忧”,使得

① 小艾尔弗雷德·钱德勒. 企业规模经济与范围经济[M]. 北京:中国社会科学出版社,1999年.

② 小艾尔弗雷德·钱德勒. 战略与结构[M]. 昆明:云南人民出版社,2002年.

③ 埃米·埃德蒙森. 如何从失败中学习[J]. 商业评论,2011年5月.

高管阶层得不到真实的信息,从而作出错误的决策。<sup>①</sup>其次,在分析组织失败的原因时,需要调查询问和开诚布公,要有耐心,要厘清千头万绪。然而,在企业经营实践中,果敢决断、富有效率和执行有力被认为是管理者必备的能力,他们也因为这些能力而受到奖励,与之相对照,缜密反思则不受重视。最后,人们不仅从情感上不愿接受失败,在认知方面也存在障碍。人们会欣然接纳支持其现有想法的依据,而排斥其他解释,即使这并非出于其本意。如果遇到失败,人们往往还会推卸责任,用外部或环境因素作为挡箭牌;在评估他人的失败时,人们会极尽指责之能事——这种心理误区可称为基本归因错误(fundamental attribution error)。也正因为如此,鼓励人们透过表面原因,了解导致失败的深层次原因可能相当困难。在这种情况下,衰落企业越来越快地滑向深渊也就不足奇怪了。

在动荡环境下经营企业,失败是难免的,甚至可以说失败比成功更常见,关键是失败得要有意义,能让企业从中获益,这就要求企业学会聪明地失败。<sup>②</sup>1992年,杜克大学的西姆·希特金在《组织行为研究》杂志上发表了一篇题为《智慧型失败:损失极小化的策略》的文章,在该文中他提出了“智慧型失败”的概念。<sup>③</sup>智慧型失败要求企业更加灵活,更能承担风险,也更懂得组织学习。例如,苹果公司的麦金托什电脑就是在失败的利萨项目基础上发展起来的。尽管利萨产品如今已经被人遗忘,但正是利萨产品率先采用图形用户界面和鼠标操作技术,这些技术仍在今天的电脑中广泛应用。因此,利萨项目的失败是有意义的。

如果企业的外部环境并没有发生本质的变化,尤其是市场需求没有出现本质的变化,企业的衰落主要是由于内部因素所导致,那么,推动组织变革就应当成为企业的唯一选择。例如,进入20世纪90年代,日产汽车公司一直处于亏损状态。由于缺乏品牌号召力,日产汽车在美国市场每销售一辆汽车就被迫让利1000美元。另外,日产的采购成本比法国雷诺高出15%~25%。不仅如此,其生产能力还远远超出销售能力,单是那些日本制造厂的年产能就比实际销量多出近百万辆,这对于本已饱受成本重负之累的日产公司无疑是雪上加霜。在与法国雷诺结盟并由雷诺注资54亿美元以换取日产36.6%的股权之后,日产的债务仍然超过了110亿美元。可以毫不夸张地说,日产公司正处于生死关头,如果不全力拯救,必定是死路一条。雷诺公司的卡洛斯·戈森临危受命,担任了日产公司的首席执行官(CEO)。卡洛斯·戈森在

① 夸伊·于伊.谁杀死了诺基亚?微信公众号:海尔模式交流(ID:haiermoshijiaoliu),2015年9月15日。

② 丽塔·冈瑟·麦格拉思.聪明地失败[J].商业评论,2011年5月。

③ Sitkin Sim B. Learning through failure: the strategy of small losses[J]. Research in Organizational Behavior, 1992, 14: 231—267.