

蓝海林 著

迈向

世界级企业

中国企业战略管理研究



企业管理出版社

迈向世界级企业

——中国企业战略管理研究

蓝海林 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

迈向世界级企业·中国企业战略管理研究/蓝海林著.
北京: 企业管理出版社, 2001.3
ISBN 7-80147-490-2

I. 迈… II. 蓝… III. 企业管理—研究—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 号

书 名: 迈向世界级企业

作 者: 蓝海林

责任编辑: 吴太刚 技术编辑: 马晓光

书 号: ISBN 7-80147-490-2/F.488

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68701408

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 世界知识印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 大 32 开 15 印张 328 千字

版 次: 2001 年 3 月第 1 版 2001 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 30.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

一本论述企业抓大事的好书

什么是自己企业的大事？怎样抓大事？这肯定是企业老总们最关注的大问题。

企业界朋友常说：“想大事、办实事、不出事。”只有想大事，才有实事可做，随之也才不会出事。而企业大事，就是企业发展的战略。所谓战略，说俗了，就是站在领导立场上，甚至领导的领导立场上，想自己工作岗位的全局、未来之事。就是从大环境变化的分析中确定自己的发展思路。海尔老总张瑞敏在《中外管理》年会上讲：一个企业要有思路，才有出路、活路，这个思路就是战略。

抓战略，中国是有很好的传统的，宋太宗请吕端做宰相，但吕端是个不拘小节又马马虎虎的人，大家有意见。太宗说：吕端小事糊涂但大事不糊涂，正是我需要的人。你们精明，但问大事，你们说不一、二。可见，领导者是喜欢战略思考的。

蓝海林教授研究著书的正是企业大事，又加上他是我十多年的老朋友，让我在这样重要的一本书上写几句话，也只好“从命”。

我作为《中外管理》杂志的“主持人”，已有10年。在钱三强等领导同志领导下，从事中国科协讲学团的组织与讲课工作也多年，在这期间我确实结识多位学术界的教授，在与他们交往中学到不少东西。蓝教授是我敬佩的一位学者，他做学问深入而执着，看问题敏感又深刻，为人做事激情和率直，这些都给我留下了深刻印象。尤其是他才思敏捷，文风犀利，说话到位的特殊优势，更让我难以忘怀。我喜欢他的为人性格，更

喜欢他的文风。有一位老朋友和我说做人做事道理：有一天，我的小孩吃梨，正在吃得非常痛快、十分甜美的时候，咬到梨核儿上。他叫我，爸爸！如果梨要是没有核儿多省事，就可痛痛快快地吃了。我马上说：如果梨都是核儿，你不更省事了！他沉思不解。我说这就是做人做事的道理。人们美称其为“中庸之道”，一切事都不能走极端。这是我们几千年中庸之道文化。这也就使人们不能率直回答黑白是非，爱憎也就不分明了，从而达到明哲保身的目的。想到这，蓝教授的为人做事就很可贵了。

我和蓝教授第一次在《中外管理》杂志社见面，我就听到他阐明了自己对企业经营多元化问题的精辟见解。他讲到华南不少名企业过分迷信“鸡蛋不放在一个篮子里”、“东方不亮西方亮”而误入不相关多元化的误区，吃了很大的亏。当时，他的激情和他的理性，使我心悦诚服。我感到，他抓住了当时企业最大的问题。确实，当时他这篇文章在本刊发表后，在读者中产生了不同寻常的反响。从此，他在企业界心目中成为了一位企业战略专家。

蓝海林教授不只在课堂上是受欢迎的老师，在企业中也是受欢迎的顾问。

在企业多元化经营问题上，他利用为企业做顾问工作的机会进行长期调研，因此他的文章和讲话充满活力。

蓝海林教授在担任华南理工大学工商管理学院院长之职后，汇集了自己有关企业发展战略论文数十篇，并汇编成专著，为我国管理学，也为我国企业的战略经营作出了贡献。

由于这本书是写给企业看的，所以对于企业主管来说，不仅内容好，能解决问题，而且会感到很亲切，深入浅出，有故事性，又有哲理性，会受到欢迎。

由于这本书是给学生看的,所以对于在校的莘莘学子来说,此书会提高他们对企业战略经营理论与实践的认识,对今后的学习和工作都会有指导意义。现特向读者推荐此书。

物序建

2001. 2. 26

引 言

本书是著者 10 年来所发表的有关中国企业战略管理理论的汇编和总纂。回顾过去 10 年，中国企业在不同的发展阶段上先后面对着 4 个最具有代表性的战略问题：①究竟是集中经营好，还是多元化发展好？②如果多元化程度过高不好，那么什么是适度多元化？③如果竞争是在动态而不是相对静态的条件下进行，那么战略制定的理论是否需要改变？④如果成本和差异都不再是竞争优势的来源，那么什么是新的来源？恰巧我和我的合作者们在不同的阶段上研究了这些战略问题，并且以论文的形式在《中外管理》、《经济体制改革》、《企业管理》和《销售与市场》等杂志上发表了有关的研究成果。现在将这些论文编辑成书的目的是希望更多的企业管理者能够关注这些战略问题，希望我们的研究成果能够对那些当前面对这些问题的管理者有所帮助。



1994 年的夏天，笔者应大连理工大学管理学院的余凯成教授的邀请去承德，协助他为美国前管理学会主席、哥伦比亚大学教授威廉·纽曼主持的“动态一体化战略讲习班”担任翻译工作。正是在这个讲习班上，笔者第一次听纽曼教授讲到“世界级企业”（World-class Enterprises）的概念。作为美国战略学派的主要代表人物之一，纽曼教授认为：只要中国企业能够

集中资源和发挥自己在文化上的优势，中国有可能也应该创造出一批“世界级企业”。他对中国企业的分析和乐观的看法深深地影响了笔者，使笔者把帮助更多的中国企业成为世界级企业作为自己的事业。

1978年1月，作为一个下乡知识青年，笔者从全国最贫困的地区——宁夏回族自治区固原县黑城公社考入了宁夏大学政治历史系，成为恢复高考后的第一批大学生。经过4年的艰苦学习，笔者以几乎是全优的成绩留校任教，成为一名哲学教师。1984年中，从宁夏大学调入华南理工大学社会科学系，并且在1986年成为一名哲学讲师。1986年开始攻读哲学硕士学位，同时开始从事管理学和组织行为学的教学工作。1987年，笔者就跟随关其学、黄海潮等老教授为顺德县制定“1987~2000年的中远期发展规划”，参与制定顺德县产业发展规划。正是这段经历日后帮助笔者下定了留学回国的决心。顺德乡镇企业的高速发展使我们看到了中国经济发展的希望，同时也让笔者了解到我国企业是多么地需要先进的管理理论和技术。1987年底，在尚未获得硕士学位的情况下，笔者被派往美国爱丁保罗大学管理系做访问学者。1988年9月，开始在美国Gannon大学工商管理学院自费攻读工商管理硕士学位(MBA)。1990年11月，开始在华南理工大学工商管理学院任教，并且立即参加了由黄海潮教授主持的国家自然科学基金项目：“中国外向型企业发展战略和战略管理”。回国之初，笔者也曾经想过“下海”，但是发现自己所学习的许多国外的管理理论和技术还不完全适合中国经济、企业发展的实际。因此下定决心去深入地了解企业的管理实践，从而使自己不光是国外管理理论的“翻译家”，而且能够把国外的管理理论、技术和中国经济、企业的实际相结合。因此从1991年5月开始，就一边在学校教书，一边在顺

德的乡镇企业兼职，用了3年多的时间去了解我国的企业，特别是那些具有很高活力的乡镇企业。那个时候自己最怕顺德人叫“教授”，因为这个称呼的背后总有一点“不能实干的”的味道，所以这3年多的时间里笔者从没有在顺德给任何企业上过管理的课。

从顺德回来以后，笔者认真总结和评价了自己的能力。感到自己在“第一次下乡”（3年知青）中懂得了人生；在“第二次下乡”（3年留学）中掌握了现代管理知识；在“第三次下乡”（3年在乡镇企业兼职）中了解了中国企业。笔者喜欢教师这个职业，因为它可以在理论与实践的结合上有很大的“上下活动”空间，使自己在帮助中国发展“世界级企业”的事业目标上能够发挥3个方面的作用：科研、教学和咨询。从那以后，给自己人生的定位是：“面对学生，自己应该成为良师益友；面对企业，自己应该能够出谋划策”。给自己设计的人生道路非常的简单：在教学、咨询和研究3个方面走一条能够平衡发展的路。

（一）企业咨询

1994年，笔者结束了在顺德乡镇企业的兼职，开始结合教学工作开展课题研究或者企业咨询的工作。从1994年8月开始的六七年中，笔者先后诊断和咨询了肇庆南方商业集团公司、广东太阳神集团公司、广东华强集团公司、汕头联美化妆品（雅倩）公司、广东华宝空调器厂、惠州德塞集团、广东万家乐集团、广东省国际信托投资公司、深圳齐心文具公司和广东科龙电器集团公司等十几个企业。在这些诊断和咨询工作中，比较早地发现了广东企业、特别是集团公司存在的一些问题。积极推动这些企业：①从以生产为导向转变为以营销为导向；②克服过早、过快、过分和盲目多元化的错误，回归集中，建立核

心专长；③积极进行产权改造、建立和健全公司治理结构；④克服盲目分权的错误，按照战略的需要正确处理集权与分权的关系。为此，笔者先后获得了“广东省管理现代化优秀成果一等奖”、“广东高校人文社会科学优秀成果二等奖”和“教育部人文社会科学优秀成果二等奖”。

（二）学术研究

从1996年开始，笔者的主要研究精力开始从横向课题转向纵向课题，集中从事一些应用基础性的科研工作。也许是在横向研究中有了比较坚实的积累，所以在获得纵向研究项目的资助方面进步很快。1996~1997年先后获得广东省和教育部人文社会科学基金的资助，从事“集团公司战略管理的研究”；1998年获得香港政府大学研究基金的资助，从事“广东企业多元化、组织和效益的研究”；1999年获得国家自然科学基金的资助，从事“我国企业多元化与经济效益的研究”；2000年获得批准主持了国家自然科学基金重点项目：“我国企业战略管理研究”，主要从事动态竞争战略的研究。这是国家自然科学基金自建立以来，在战略管理方面设立的最大项目。

在从事这些研究项目的过程中，笔者与许多国际上著名的学者建立了良好的合作关系，其中包括美国哥伦比亚大学商学院、宾夕法尼亚大学沃顿商学院、奥克拉马荷大学普莱斯商学院、香港中文大学等大学的教授，包括美国管理学会前主席、战略分会的主席和美国社会学学会前主席等著名学者，其中最值得感谢的是香港中文大学管理系的吕源教授。笔者在学术研究上的进步与他们的合作和指导有密切的关系。

在1995年以前，笔者只发表过几篇文章和一本教材。其中1993年出版的《企业战略管理的理论和技术》一书是我国学者在战略管理方面出版的第三部教材，后被我国MBA教育指导

委员会编写的教学大纲指定为重要的参考教材，曾经为国内许多一流大学所采用。1996年以后，随着研究重点的转移，笔者先后在国内的各种学术刊物上发表了超过50篇文章，其中发表在核心期刊的论文超过30篇。在至今为止的学术著述中，最令自己感到高兴的是2000年2月在美国管理学会重要刊物《The Academy of Management Executive》上发表的一篇论文，对于笔者来说这是走向国际管理学界的开始。

（三）管理教学

笔者一直都认为自己是“天生”的教师，因为其逻辑性、记忆力和口才都很好；只要一站在讲台上我就充满激情。同时，性情直率、爱憎分明，可能也不适合从事其他工作。虽然也曾兼职从事了许多工作和研究，但是从来没有离开过讲台。在教学方面，善于理论联系实际和深入浅出，能够使用英语教学，具有很强的逻辑性和感染力。在注重教学的同时，笔者还喜欢从事案例的编写工作。笔者自己和其指导学生所写的案例先后在北京大学、清华大学和大连理工大学出版的案例集上刊登。在将近20年的教学生涯中，笔者先后获得过华南理工大学的优秀教材一等奖、优秀教学成果一等奖和优秀教师奖；已经培养出硕士研究生三十多名；目前正在指导的硕士和博士研究生还有十几名。

作为一个学者，能够直接对社会发生影响的方式就是利用自己的知识，在各种场合理性地发表自己的见解和观点。从1991年开始，笔者一直在推动广东企业实施战略管理。从1995年开始，笔者连续4次参加广东省重点发展大型集团公司工作会议，每一次都根据实际指出大型集团企业发展中存在的问题，并提出相应的战略和策略上的建议。先后参加过几十个集团企业的战略论证会，客观地提出自己对这些企业发展战略的看法。

此外，还担任国内几个著名杂志的编委或者顾问，其中包括《中外管理》、《销售与市场》等。

二

如果读者能够按照发表的时间，对本书所收集的论文进行归类的话，那么就不难发现笔者及其合作者对企业战略管理的研究大致可以划分成为4个阶段：①1993~1997年，研究课题主要集中在揭示中国企业在多元化发展中遇到的问题，提出企业多元化发展的策略和管理多元化企业的方法。②1998年，研究重点转移到研究多元化经营与企业经济效益的关系，指出不相关多元化是经济效益最低的战略选择，建议企业回归主业，实施相关多元化发展的战略。③针对经济国际化、市场全球化和国内各个行业出现的明显的结构恶化的趋势，1999年的研究主要集中于研究动态条件下企业战略制定和管理模式的变化。④在2000年期间，研究比较集中于创新，包括技术创新、管理创新以及战略上的创新。在成本和差异不能够成为高收入的来源，或者竞争优势越来越难于保持的情况下，认为创新的重要性正在迅速提高。大企业可以通过创新改变行业竞争的规则，中小企业可以通过创新获得先动优势和高于平均水平的利润。

1992年邓小平“南巡谈话”以后，中国对外开放和经济改革又重新回到了正确的方向，经济发展进入了高负债、高投资、高速度的阶段。在机会带动和政府鼓励之下，国有企业进入了一个多元化和集团化发展的高峰时期。为了抓住机遇，广东省出现了一些多元化程度非常高的集团企业；这些采用多元化发展的集团基本上是通过高负债获得自己的资源；其中大多数集团企业采用的是分权为主的管理模式，认为分权就是改革。多元化发展的高潮很快就带来供给的高速增长，使许多行业开始

出现了重复投资、重复建设和结构恶化的趋势，各个行业的竞争越来越激烈。当时，中小企业，特别是私营企业对国有企业强有力的竞争，使多元化发展分散资源的弊病表现得越来越充分；后来国家实施治理整顿，改革国家金融和信贷体制，从根本上切断了对多元化发展在资金上的支撑；分权的管理模式是企业创造了一定的活力，但是牺牲的是规模经济和战略控制。1994年中，当上述问题刚刚在一些集团公司出现的时候，笔者正好受到威廉·纽曼教授的影响而开始兼职从事战略咨询工作。这个阶段在所发表的文章中主要提出了这样一些观点：①面对机制灵活的中小企业的竞争，大企业的应对之策应该是以大制小，发挥规模优势，为此应该把战略调整、结构调整和产权改造结合起来；②为了发挥规模优势，大企业应该有所不为，才能够有所作为；③针对当时流行的多元化发展战略，提醒企业应该在多元化发展的过程中防止犯4个方面的策略错误，即过早多元化、盲目多元化、过快多元化和过分多元化；④为了制止在多元化发展过程中出现的越来越严重的“失控”问题和发挥规模经济，笔者反对把政府对企业放权的模式移植到集团内部，建议集团企业应该“管住产权，放开经营权”。

虽然我们很早就发现不相关多元化战略对许多企业来说是一个“陷阱”，但是我们无法从理论和实证两个方面加以说明。因此1998年我们把研究的重点放在解决这个问题上。我们所提出的主要观点包括：①在市场经济不完善或者市场竞争不那么激烈的新兴市场国家，采用不相关多元化战略的企业有可能抓住一些机会，获得高速度的发展。随着市场经济的完善和成熟（例如今天的西方国家），不相关多元化战略被证明是经济效益最差的战略选择。②虽然许多集团公司发现了不相关多元化战略存在的问题，希望回到原来的主业上去，但是他们不能够，也

不应该进行如此简单的回归。一是因为这种回归会带来巨大的资本损失，二是没有成熟的资本市场，三是单一行业经营的战略并不是经济效益最高的战略选择。经济效益最高的战略选择应该是以核心专长的建立和转移为基础的非限制性多元化战略。^③我们不能指望企业管理者在明白了上述观点之后就自动降低企业的多元化程度，因为所有的管理者“天生”就喜欢多元化。管理者在决定企业多元化程度的时候，主要是考虑以下几个因素：一是资源的丰富程度；二是多元化可以从制度和市场两个方面得到什么好处；三是内部治理结构的完善程度；四是资本市场和经理市场的完善程度。因此能否降低我国企业多元化的程度，关键还是取决于改革。

事实上，我国经济体制和国有企业的改革从1996年就开始触及到了一些非常深层次的领域，包括产权改造、治理结构的建立、资本市场完善等。这些改革所带来的好处就是越来越多的企业被迫开始回归主事业。但是这些企业发现各个行业的竞争已经进入了一个动态竞争的时代。在动态竞争的条件下，许多在前一段吃过多元化亏的企业和一些研究战略的管理学者开始对一些被认为是战略管理最基本的命题提出了质疑。例如，战略是理性的还是非理性的选择？以机会为导向选择企业战略或者说机会带动有什么不对？如果外部机会不能够成为战略选择的主要考虑因素，那么什么因素能够取而代之？假如竞争优势在动态条件下是不可以保持的，那么战略制定的依据应该是什么？研究和回答这些问题成为我们在1999年中间考虑的主要问题。^①在环境变化越来越快的时代，战略的制定与战略的实施已经很难加以区分，因此战略选择需要事前的理性分析，同样需要价值取向的指导或者是非理性的抉择；^②在市场机会越来越少，而围绕机会所发生的竞争越来越激烈的时代，能否获得

高利润主要取决于自己的资源、能力和核心专长，而不是主要取决于发现进入一个新行业的早晚；③所谓动态竞争就是在优势可保持性越来越低的条件下的竞争，因为竞争对手可以很快地利用环境的变化去学习、模仿和改变游戏规则。因此战略制定的依据不光是发挥自己的优势，更重要的是要有效地防止对手的学习、模仿和改变游戏规则。竞争互动越来越成为竞争战略分析的重点和战略实施过程的关键。

进入 2000 年，各个行业内部的“割喉式竞争”成为新闻和理论界关注的重点，例如家电行业。许多企业按照迈克尔·波特竞争战略的理论去应对行业内部的竞争，企图以高差异或者低成本战略去获得竞争优势。但是这种战略选择并没有带来预期的效果。按照经济学的观点，如果全社会的企业都能够充分自由地参与市场竞争，从市场上获得自己所需要的资源，那么低成本和高差异所创造的优势，很快就会在学习、模仿中为竞争对手所“枪毙”。事实上目前在许多行业中间，没有什么企业在成本和差异上有明显的差异，所以竞争就越来越激烈。我们认为在动态竞争条件下，创新（包括技术、科学、管理方面的创新）是高利润的主要来源。因此我们把研究的内容扩大到了：①动态竞争条件下创新的战略意义和先动的优势；②企业技术创新战略和战略管理的理论和方法；③大企业如何通过战略改变或者说创新实现行业竞争规则和结构调整。

三

本书是以笔者撰写的论文为基本材料，按照若干主题和内容上的逻辑关系进行编辑的一本专著。笔者之所以进行这样的编辑，主要的原因是：①编辑出版这部论文集的目的不是为了宣传或者总结个人的学术成就，而是为了方便更多的企业管理

者或者管理专业的学生系统地掌握企业战略管理的理论及其在我国企业中的应用；②虽然这本书所收集的论文是在一个时间序列中完成的，但是这些论文（大多数是过去一两年的近作）所揭示的问题和提出的解决问题的办法并没有过时。如果读者对企业战略管理的内容有所了解的话，就会发现这本书的结构与企业战略管理教材的逻辑结构有许多相似之处，其目的是希望这本书能够成为企业管理者和工商管理硕士（MBA）学习企业战略管理的阅读材料。

本书第一部分的题目是“瞄准世界级企业”。面对经济国际化、市场全球化所带来的各种挑战，中国企业应该把理想与现实相结合，把成为“世界级企业”而不是“财富五百强”作为自己在精神上的一种追求。两种不同的定位代表了两种不同的管理导向和增长方式，其中对“世界级企业”的追求会使企业更加集中资源、注重专长，而对进入“财富五百强”的追求会使企业更加偏好多元化，注重规模扩张。因此本书的第一部分介绍了“世界级企业”的定义和一些世界级企业在资本经营和行业竞争战略方面的经验教训。

本书第二部分的题目是“国有企业战略选择的反思”。国有企业的规模大、实力强、技术和装备水平高，但是在政企不分、产权不明和内外“制度”因素的约束之下，犯了许多根本不应该犯的战略错误。先是采用“分权”以求灵活，结果放弃了对中小企业的规模优势；后是在多元化的道路走向极端，恶化了资本结构和资产结构。对这段历史的反思，使我们在本书的这一部分提出，国有大企业的出路在于：战略调整、组织重组和产权改造的综合治理。

本书第三部分的题目是“企业战略管理的动态研究”。从这个题目可以看出，这部分的内容相当于企业战略管理的导论，其

目的是让读者全面了解企业战略的定义、类型、思维模式和主要的战略分析工具。阅读这一部分可以帮助读者了解：①战略是什么，是计划还是策略，是理性选择还是非理性的选择，应该是计划驱动还是愿景驱动，是应该粗一些还是应该细一些；②企业面对环境的变化有多少种战略选择，在产品生命周期的不同阶段上有什么样的战略选择，以及在进行抉择的时候应该依据产业组织模式还是依据资源基础模式。

本书第四部分的题目是“集团战略：多元化发展的策略”。本部分所收录的论文全面地反映了我们对集团战略，特别是多元化发展与集团管理方面在各个不同阶段的研究成果。最初我们只是指出不相关多元化发展应该注意策略（包括实现多元化发展的速度和方式），后来我们就开始反对中国企业采用不相关多元化战略，然而简单地反对肯定不是办法。在进行一段时间的深入研究之后，我们开始建议那些已经在不相关多元化发展上遇到困难的企业或者准备进行多元化发展的企业，转而采用非限制性相关多元化战略，但是这个建议只对某些类型的集团适用。最后我们发现在多元化程度与集团经济效益之间的关系还有一个非常值得注意的变量，那就是组织结构（包括非常广泛的管理特点）与行业组合的匹配程度。正是从这种发现中，我们创造了一个全新的概念“哺育优势”，并且在“把脉企业集团战略”一文中提出了一个制定集团战略的新模型。

本书第五部分的题目是“竞争战略：从静态向动态的转变”。在相对静态的条件下，迈克尔·波特行业分析和行业竞争战略的理论主导了企业战略管理的理论和实践达二十多年。这个理论的核心就是把行业选择与竞争定位看成是制定竞争战略的关键。在竞争环境从静态转变为动态的时候，行业竞争分析的重点从竞争结构转移到了竞争互动；竞争战略的内容从静态