

超越和战胜了不确定性，
意味着企业已经成功了一半

战略， 超越不确定性

Strategy,
Beyond Uncertainty

秦合舫 著



机械工业出版社
China Machine Press

战略， 超越不确定性

Strategy,
Beyond Uncertainty

秦合舫 著



机械工业出版社
China Machine Press

由于全球化、互联网、技术革命等多种因素的影响，企业经营所面临的环境变得日益复杂动荡，不确定性正在成为影响企业经营绩效甚至关涉企业生死存亡的关键因素，如何在不确定的环境下制定企业的发展规划和战略决策，成为困惑企业经营者的一个难题。

本书作者结合中国的传统文化智慧，在充分融会西方现代管理理论的基础上，开创性地对企业经营所面临的不确定性进行了系统的分析和深刻的解剖，并提出了独特的解决方案。本书追求立意高远、观点独特，通过熟悉的案例挖掘不平凡的思想，细节处充满智慧闪光，文字通俗易懂，阐述透彻清晰，带给企业管理者以及研究人员、咨询人员、行业分析人员、学习者认识和提高企业战略管理能力的一个独特视角。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目 (CIP) 数据

战略，超越不确定性/秦合舫著. —北京：机械工业出版社，2005.6

ISBN 7-111-16467-9

I. 战… II. 秦… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第037231号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑：李玲 版式设计：刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005年6月第1版第1次印刷

718mm×1020mm 1/16·12.25印张

定价：28.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010)68326294

投稿热线：(010)88379007

前言

如果让企业经营者对经营中的难题进行排列的话，我相信“不确定性”一定会名列前茅。特别是当涉及到重大的不可逆的投入的时候，企业都希望能够获得完备的信息，从而避免重大损失的发生。但是“复杂动荡”却越来越成为企业经营环境的主旋律，不确定性成为企业难以回避的背景因素。美国量子基金的董事长索罗斯感慨：“我什么也不害怕，也不害怕丢钱，但我害怕不确定性”，而这正是大量企业经营者的共同心声。

在经过多年的企业工作重新返回学校开始系统地学习管理知识的课堂上，我发现几乎每一门课程都有和不确定性有关的部分，战略上如此，金融、运营、营销、会计都涉及到大量的不确定性问题，这促使我把不确定性作为自己特别关注的一个研究课题。支配我的一个理念是：企业经营不是“掷骰子”，不是赌博，面对不确定性，一定可以找到系统的解决方法。

但是研究的过程却充满艰辛，甚至可以说是一种心灵上的痛苦历练，时而为点滴的进展而欣喜，时而也会为苦思不得其解而苦恼，为了不使自己陷入自我设定的怪圈中走不出来，每天在学习之余还要阅读大量的理论著作到深夜2点，再把设想的方式拿到一些企业的经营

实际中去验证，到2004年夏天的时候，基本上形成了一套相对自圆其说的想法。所以当华章的张渝涓和张晓卿两位编辑找到我，问我是否有出书打算的时候，很快就确定了以“不确定性”为主题进行写作。

我研究不确定性的起点基于这样的认识：不确定性是针对一个具体的企业来说的，同样的一种环境，对一个企业来说是不确定的，对另外一个企业却可能是完全确定的。就像走钢丝，对于普通人来说，绝对是风险特别大的一个活动，但是对于专业的杂技演员来说，却可以说基本上没有风险。所以面对不确定性，企业不是说无所作为，相反可以通过主观努力大有作为。

那么，从具体的企业出发，我们就可以把企业面临的不确定性区分为内部的和外部的。具体来说，我分为四种类型：客观不确定性、主观不确定性、自我不确定性、博弈不确定性，分别代表不同的不确定性的来源。

做出这样的区分后，不确定性环境下的企业战略决策也就相应地豁然开朗。当未来具有不确定性特征的时候，企业的战略实际上面临的是这样的困惑：一是战略投入应该投到什么地方？二是当战略机遇期出现的时候如何快速切入？而这正是影响企业经营成败的分野。我提出了一个“模块化积累，杠杆型增长，信息之芒，防御之盾”的综合解决方案。

在这个基础上，根据具体的业务性质不同，我概括了企业形成和维持持久竞争优势的六种业务模式，并赋予其六个非常中国化的词语：致密、坚壁、灵捷、无形、谐振、极速。

最后，我把超越不确定性看做一个系统工程，列出了一些超越不确定性的具体措施，但我相信这绝不是所有的措施。

在本书的第一章，我用“企业的成人礼”来表达我对战略管理的认识，基本上阐释的是我的战略观，包括现在企业所关心的专业化与多元化的问题、做大与做强的问题，这一部分可以说是后面章节的一个铺垫，也是我希望和读者沟通的一个基础平台。

作为一个完整的研究，我还设想了企业业务运营、文化塑造、组织结构、领导模式如何适应不确定性的环境，但是由于多种原因，这些都还没有包含在本书的写作中。

作为一个战略研究课题，以哈佛商学院教授迈克尔·波特为代表的西方学者的战略管理理论仍然是本书基本的语境。同时作为一个中国的研究者，中国传统文化智慧也在其中得到了大量的体现，《孙子兵法》、《道德经》、《易经》、《大学》、《中庸》、《论语》、《庄子》都是本书的智慧之源。作为一个工科背景的写作者，甚至物理学的相对论、量子力学、耗散结构都会在写作的过程中浮现在脑海，我希望这种多学科知识的融合能够增加研究的厚度。

本书的写作参考了大量的资料以及企业案例，但我的特点是读是读，写是写，写作的时候就进入一种思维的状态，边想边在电脑上打字，所引用理论和事例也基本上靠记忆，希望以这样一种方式使得文字上能够更好地融为一体，缺点是以学术标准要求就难免失之准确。好在本书主要是为了阐述一种思想，使读者获得思想上的共鸣，所以书后没有列出详细的参考书目，黄仁宇在他的《中国大历史》前言中也同样解释了他类似的写作特点，也算我为自己的懒惰所开列的一个借口。

尽管有一年研究时间的铺垫，具体写作的难度仍然超出了我的想象，当深入一些问题细节的时候，更是不时陷入一种恨不得把电脑砸

烂的懊恼之中。即使这样，最后的成书也仍然有很多不满意之处，比如对企业外部环境的变化，我用“水环境”进行概括，希望建立一个完整的模式反映企业在市场环境、生产要素、消费需求、组织模式等因素上“软化”的趋势，但百思不得其解，只好退而求其次，用“关键词”这一偷懒的方法分别对不同的因素进行概括描述。

本书的写作从选题到具体的文字风格都得到了华章公司有关人员的认真关怀，编辑王磊帮助我以一种更方便读者阅读的方式进行写作，让我深切感到即使是一本书的出版也需要大量的协作才能完成。

清华大学经济管理学院院长助理杨斌教授亦师亦友，不但对我的学习给予了无私的帮助，而且鼓励我通过写书把自己的思想表达出来，没有他的鼓励我不知道是否还有勇气来写这样的一本书。

清华经管学院所拥有的良好师资和学习环境使我能够在这样一个优秀的环境中贪婪地汲取知识、塑造个人修养，同样优秀的同学群体互相之间的思想激发不断地给予我灵感和智慧。彭焰、吴小双、杨勇靖、马宇光、单胜召、封向辉和我在联考天下 (www.liankao.com) 的诸多朋友，以及孙景华、辛迪、马凌云、田砚君、侯平平等朋友都对我有关思想的形成提供了有益的帮助。

还要感谢我的家人，年迈的父母在乡下过着清贫的生活，经常关心的是儿子在外面的安危，却从来没有给我任何的压力。太太侯爱香以她的坚强和勇气支撑起了家庭的生活，女儿秦昊早早就习惯了独立的生活，让我能够更专心地投入学习和写作，想起来时时充满了内疚。

我的世界“天下无贼”，惟愿以绵薄之力能够对中国企业的发展壮大有所助益，以回报深爱的亲人和朋友。

目 录

前 言

第一章

战略，企业的成人礼 /1

基业长青 /2

什么是战略 /4

在市场的生命周期中生存 /8

从机会经营到战略经营 /9

企业的成人礼 /12

战略形态 /15

竞争优势 /19

基本战略问题 /21

战略管理 /24

多元化与专业化 /26

做大与做强 /31

第二章

生存于不确定性的年代 /33

“惟一确定的就是不确定性” /34

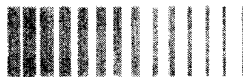
四类不确定性 /38

不确定性极高的中国市场 /50

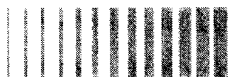
流动的世界——“水环境” /53

流动世界里面的关键词 /56

	导致不确定性的几大效应 /73
第三章	基于不确定性的战略决策 /83
	战略模式 /84
	大战略观 /93
	战略性资源选择 /96
	模块化积累 /105
	机会型市场进入 /113
	杠杆型增长 /116
	信息之芒 /122
	防御之盾 /125
第四章	竞争战略与业务模式 /135
	变与不变 /136
	战略空间 /137
	企业个性与战略空间选择 /140
	竞争战略 /142
	用户需求特性 /145
	外部资源特性 /147
	满足方式 /148
	业务模式 /150
第五章	超越不确定性 /163
	寻找不对称性，消除不确定性 /164
	以不变应万变，忽略不确定性 /169
	培养洞察力，感知不确定性 /172
	以实力换时间，降低不确定性 /179
	增加灵活性，随机应变 /181
	遵守商业伦理，远离不确定性 /186



第一章



战略，企业的成人礼

基业长青

企业的成功多种多样，企业的失败也千差万别，如果把一个企业人格化，把她从成功到失败的经历看做一生的话，是什么在支配着一个企业的出生、成长、壮大、衰落乃至消亡呢？为什么有的企业长盛不衰，有的企业却如流星划过，有的企业走过荆棘而浴火重生，有的企业貌似强大却轰然坍塌呢？这是偶然因素在起作用？还是有种宿命的东西在里面？抑或是环境的因素？还是企业自身的禀赋因素？从经济学家的理论探索，到企业管理专家的实证分析，关于企业成长的研究如汗牛充栋，不可胜数，从治理结构、运行机理、组织建设到文化个性，不同的专家用自己独特的视角去透视分析，可以得出不同的研究结果。

基业长青不是一个新鲜的话题，一统中国的秦始皇，之所以把自己称为“始皇”，也是希望大秦江山能够千秋万代地永远流传下去。这种追求甚至可以追溯到人类自身对长生不老的渴望，但是人的身体受生物有机体机能本身的限制，到目前为止，还只能是通过合理的维护而得到延长而已，长生不老即使在理论上也还只是一个梦想。但是，组织，无论是国家还是企业，可以新陈代谢，理论上是可以万古流传的。不过到目前，流传下来的最古老的组织是教会，即使国家政权也是在不断的兴衰沉浮中更替。

和国家政权相比较，企业作为惟一的营利性的组织，平均的寿命相对要更加短暂，这与企业本身的形式和使命有关系：企业是作为价值创造的主体而存在的，企业的建立比较容易，但是和国家比较，企业面对的竞争也更加激烈。维持国家政权可以采用的手段，如军队、暴力、司法、行政等这些垄断性的强制手段使得一个国家政权即使在效率比较低的时候也保持了比较强的在位优势，形成比较稳固的垄断壁垒；而企业，只有靠不断地优化自

身，提高效率和竞争能力，超越对手，才可能赢得进一步生存的权利。企业所拥有的垄断权利是相对有限的，在现代的市场经济条件下，滥用垄断权利还会面临被肢解的风险，所以基业长青对于企业来说，是一个更加富有挑战性的课题。

长寿企业的研究在国外方兴未艾，在国内产生比较大影响的像《追求卓越》、《基业长青》、《从优秀到卓越》等等。改革开放之后成长起来的新一代中国企业，在摆脱了生存困境，具备了一定规模之后，也提出了打造百年企业的新的理想追求，但是，对于长寿企业应该具有什么样的特质，如何才能保证企业长期健康发展，还并没有一个清晰的认识，特别是在今天日益复杂多变、竞争日趋激烈的市场环境下，变与不变、短期利益和长期利益的平衡、生存和发展等成为困扰企业发展的基本矛盾和命题，这也是西方管理理论在中国大行其道，《基业长青》成为畅销书受到追捧的原因。

《孙子兵法》作为中国传统文化中的谋略性竞争智慧，受到了企业经营者和管理者膜拜，商业竞争很大程度上和战争具有非常相似的特点，都是一种对抗性的博弈，所以很多管理者和管理专家把《孙子兵法》、《战争论》等东西方战争学方面的著作作为企业竞争哲学的智慧之源。作为战争的指导原则，“知己知彼，百战百胜”是战争的一个基本性的指导准则，这个准则放到现在的市场环境下，对企业来说，就是要充分了解企业所面对的市场环境、对手的状况和自身的优劣势，从而决定企业的经营和竞争方式。但是，产业空间的变化相对来说比战场的变化还要复杂，技术、社会、经济、人口因素，竞争各方互相的博弈，以及决策的时效性和信息的成本要求使得追求完备信息的“知己知彼”只能成为一个理想的模式，不确定性贯穿着企业经营的整个过程。

所以，思考企业长期发展的问题来自于两方面的要求：第一是企业对永续经营、基业长青的追求，如果随遇而安，“生死有

命，富贵在天”，那就没有必要对未来发展主动思考，完全凭运气就可以了；第二是市场本身的动态性、竞争性使得永续经营必然是一个需要努力去争取才有可能成为现实的事情，否则一劳永逸，也无须企业不断地对未来进行规划了。就是说，企业希望永续经营而其所处环境又时刻在挑战企业的延续，这种张力带来了企业对未来做主动规划的命题，这就是企业的战略问题。

什么是战略

战略是一个军事概念，克劳塞维茨在《战争论》中对战略的定义是：“为了达到战争的目的而对战斗的运用”，毛泽东在《中国革命战争的战略问题》中阐释：“研究带有全局性的战争指导规律，是战略学的任务。研究带局部性的战争指导规律，是战役学和战术学的任务。”企业经营作为一种博弈性的活动，和战争有类似的地方，但是经营和战争最大的不同就在于：战争是为消灭战争本身而进行的，战争的战略问题是为结束战争而规划的，有一个终点的展望；而经营是为延续经营而进行的，希望能够永远地延续下去，这就使得企业的战略研究不能完全借用战争的战略模式，而体现出自身的独特性。

如果说战争的全局性是结束战争，那么企业经营的全局性就是永续经营，和战争的战略定义“对战争全局的筹划和谋略”相对，企业战略在第一层意义上，可以说，**企业战略是企业为了永续经营所做的筹划和谋略。**

“筹划和谋略”是企业的一种主观活动，企业作为一种营利性的组织，在市场竞争中获取收益是企业有继续存在下去的必要证明，同时也使得企业的发展不只是自身的一种修炼，而是要深受环境变化的影响。环境是企业生存的土壤，环境可能给企业提

供机遇，也可能给企业带来威胁，要把握机遇、战胜威胁，企业才有永续经营的可能。“筹划和谋略”就是要主动地适应环境，从这个角度说，**战略是企业希望主动把握自己命运的一种主观努力。**

永续经营代表了企业的生存问题，同时，企业的价值在于其营利能力，如何扩大企业的价值代表了企业的成长问题，企业因为成长而更安全还是更不安全，并不能笼统地回答。企业的规模扩大意味着企业要和环境发生更大的互动，遭遇更强烈的竞争，如果随着企业的成长而没有壮大，则企业的成长反而加速了其死亡。在成长中生存，在成长中延续企业的生命，给企业的战略提出了更高的要求。从这个角度上，**战略就是创造和提高企业价值，是对企业自身的一种经营。**

企业自身是企业经营中的“基础产品”，在每一时点上，企业都在同时做两件事情：一方面是把企业这个产品和市场“勾兑”，转换为市场效益；另一方面是进一步提高企业这个产品的价值，使得企业在未来也继续保持和提高价值。借用毛泽东的说法，“研究带有全局性的战争指导规律，是战略学的任务。研究带局部性的战争指导规律，是战役学和战术学的任务。”我们可以这样来看待战略：**如何提升企业自身这个产品价值，是企业战略的问题，如果把这个产品的价值变现，是企业营销的问题。**

企业价值的内在支撑集中体现为竞争优势，竞争优势“来源于企业为客户创造的超过其成本的价值”。企业的内在资源和企业所在的市场位置决定了企业竞争优势的强弱和可持续性，即资源和市场的匹配性，就是说竞争优势由三个方面构成：企业自身的资源状况、市场的竞争状况和企业在市场中的位置。那么企业战略通过培育竞争优势来提升企业的价值，内容也包括了三个方面：如何提升企业的资源素质、如何发现有利可图的业务、如何建立匹配。

如此，可以这样来理解企业战略：**企业战略是企业为了永续经营和不断发展壮大而对未来的企业资源配置和市场业务所做的规划。**

那么，哪些问题是企业战略所要考虑的问题呢？超过一个营销周期之上一直延伸到永续经营的问题都是战略所要考虑的问题。我们知道，营销无论是利用自身资源，还是利用市场资源，都是通过对现有资源的组合提供在市场上有竞争力的产品。战略营销就是在营销设计上，不但考虑企业的当期收益，而且考虑通过营销活动对企业资源积累和长期竞争优势的效果。利润/增长是战略设计中的一个对立统一体，企业在发展的某一个阶段，应该更关注利润还是更关注增长，和企业所处的竞争环境有关系，也和企业利益相关者的价值导向有关系。

如果以上面这样一种对企业战略的认识，再来看战略流派中的定位学派和资源学派的纷争，就可以有一个比较整体的认识。

定位学派的代表人物是哈佛商学院的终身教授迈克尔·波特博士，波特关于竞争战略的代表著作是被称为“竞争三部曲”的《竞争战略》、《竞争优势》和《国家竞争优势》，这些书中建立的五力模型、三大基本竞争战略、价值链、钻石模型都已经是战略理论课堂上的基本概念。但波特精练地回答“什么是战略”的问题，是发表在《哈佛商业评论》上的一篇文章《什么是战略》，在这篇文章里，波特把战略分为三个层次：第一是定位（战略就是创造一种独特、有利的定位，涉及各种不同的运营活动）；第二是取舍（战略就是在竞争中做出取舍，其实质就是选择不做哪些事情）；第三是配称（在企业的各项运营活动之间建立一种配称）。

结合波特在《竞争战略》、《竞争优势》著作中的论述，可以认为，波特的战略观中，所谓的“定位”就是竞争空间的选择，以及如何在一个竞争空间中通过优化价值链产生竞争优势，比如

波特在《什么是战略》中选择的西南航空公司，其定位主要是选择美国短线航空市场。“取舍”就是确定一种基本战略（低成本或者差异化），在基本战略的指导下对有关的运行流程、活动确定做什么、不做什么，以支持基本战略，比如西南航空公司选择低成本战略，所以去掉了送餐、送票、订票代理等项目。“配称”就是对各项活动之间的配合不断优化、持续改进，从而发挥协同效应，起到 $1+1>2$ 的作用，产生对手无法模仿的持续竞争优势。

可以说，波特的竞争战略只是针对一个稳定的或者说至少是比较长期的竞争空间来说的，如何产生超越竞争空间的竞争优势，波特并没有论述，甚至通过波特在其他场合的论述来说，波特是主张一个企业在一个竞争空间内做专业化发展的，也就是说，波特通过对专业化的强调回避了跨越竞争空间的竞争优势如何建立的问题。

但是当竞争空间本身的存亡变化不以企业自身的意志为转移的时候，如何建立跨越竞争空间的竞争优势成为了一个无法回避的问题，这就是使得市场环境趋于复杂动荡的时候，资源学派逐渐受到重视的原因。

与定位学派不同，资源学派认为竞争优势的主要来源是企业的资源和能力，当企业将其拥有的资源和能力用于发展其独特的核心能力，而且企业的竞争对手不能用其他方法替代或模仿这些能力时，企业就能维持自己的竞争优势。核心能力强调了要有助于企业打开进入更多市场的通路，即具有跨越竞争空间的竞争优势。

这就像牛顿的经典物理世界的空间概念和爱因斯坦的相对论的空间概念一样，在经典物理中，时空本身是线性的，而相对论认为，时空是非线性的，可以弯曲变形的；其实，本质上在于两者处理的对象不同，在物体运动速度比较低的时候，时空本身的变化微乎其微，所以不用考虑，而对于接近于光速的高速运动的物体，时空的变形则成为了一个影响特别大的变量。

同样，我们也可以这样来看待定位学派和资源学派，市场本身随时都在发生变化，无论是过去还是现在，当市场发展比较缓慢，竞争空间自身的变化也就不很明显，所以企业的战略重点可以以市场空间为基础；而当市场发展变化比较迅速，竞争空间在这样的市场环境下本身变得动荡不安的时候，依赖于一个竞争空间来建立竞争优势的战略行为就变得不合时宜。

就像相对论本身是涵盖了经典物理一样，资源学派本身也是涵盖了定位学派的，定位战略确立的市场进入、维持的战略手段，在资源战略里面成为了一个子项。当企业依靠核心资源和能力进入一个市场的时候，仍然要通过建立、优化价值链来获得市场竞争优势，即波特的“定位”、“取舍”、“配称”三部曲。

在市场的生命周期中生存

产品有生命周期，一个产品从进入市场到退出市场，大致要经历导入期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段，新技术不断催生着新产品进入市场，同时也不断把一些产品扫进历史。产业也有生命周期，但是不同的产业其生命周期表现出来的形式差别非常大，有的产业从古至今，延续数百年甚至上千年，比如满足人类基本需求的产业，像饮食业、服装业，从有人类历史以来就开始存在，而且在可以预见的将来，也将继续延续下去；而有的产业只有短短几十年甚至几年的时间，比如电影产业诞生于20世纪初，至今只有100年的历史，但已经走过颠峰，逐渐有被如电视、网络等其他的娱乐方式取代的趋势，而互联网所催生的一些产业，则只有数年的历史。当然如何看待产业周期和如何定义产业范围有关，比如如果把交通运输看做一个整体的产业，作为人类基本需要的吃穿住行的一种，可以说是历古至今，不断更新的，如果