

企业山脉

Q I Y E S H A N M A I



王革非

著



对外经济贸易大学出版社
University of International Business and Economics Press

企业山脉

王革非 著

对外经济贸易大学出版社

中国·北京

图书在版编目(CIP)数据

企业山脉 / 王革非著. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2018.1

ISBN 978-7-5663-1855-8

I. ①企… II. ①王… III. ①企业管理 IV.
①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 265149 号

© 2018 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

企 业 山 脉

王革非 著

责任编辑: 刘 丹 顾晓军

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

北京九州迅驰传媒文化有限公司印装 新华书店经销

成品尺寸: 170mm×240mm 21.5 印张 421 千字

2018 年 1 月北京第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5663-1855-8

定价: 65.00 元

■ PREFACE | 前 言 ■

商界思维的宽泛性意味着企业人要去关注不同的企业事件，吸取其中的精华并能为己所用。身处 21 世纪之商界中的企业所遭遇的大多问题都可谓前无古人，旁无参照。很多企业往往别无选择，唯有向那些最成功或最失败的企业学习，取其正反两方面的“精华”。今日之强势企业莫不是把握趋势的好手。企业间问题虽多有雷同，但答案则不尽相同，关键还要看企业人能否站在未来审视现在，或者说能否以未来之眼光厘清现在。当前广大中国企业已步入一个崭新的战略管理时代，在新的商业大潮中企业问题的内涵和使命也在发生改变。当前广大企业正身处一个空间绝后的大时代，可谓前无古人，虽挑战倍增，但战略空间极其广阔。

本书讲述的不是企业失败与崛起的故事，也非具体的技术环节，而是像这一领域中的研究人员与实践者所希望的那样，主要在传播一种思考。本书称不上是一部学术专著，书中所用材料或源于报道中的真实事件，或源于对企业案例的研究，或源于个人体验，或源于所服务的企业，因此书中尽可能回避晦涩而又难懂的专业术语。本书是专门为企业人和那些潜在的企业人而写的，希望可为那些奋进前行的企业提供更有推动力的思考方法。希望本书能促使企业人深入思考，提升信心，拓展企业人思维空间，与企业同步成长。

感谢对外经济贸易大学出版社编辑宋海玲老师、刘丹老师对本书所表现出的耐心、敏锐与果断，这对本书的最终确定起到了重要作用。深感荣幸能与两位老师一同工作过。

最后，愿本书能给读者一个广阔的思维空间。

王革非
2017 年 10 月

CONTENTS | 目 录

第一章	战略的味道 / 1
第二章	环境挑战 / 41
第三章	企业能力 / 79
第四章	竞争优势 / 117
第五章	扩张之路 / 161
第六章	产业类型与战略选择 / 199
第七章	变革与执行 / 233
第八章	管理随想 / 267
参考文献	/ 330
编后余言	/ 335

01

一个颇有趣的问题是：那些拥有一流管理团队和卓越执行力的企业，为何没有取得卓越的绩效？是否这些企业的战略出现问题？如果是战略出现问题，即使企业拥有一流的团队和执行力，是否也只有碰碰运气的成分。企业的成功有时需要的不仅是一流的团队和执行力，还要有卓越的战略和远在星辰之外的好运气。

如果有这样的战略，这样的战略是否代表了稀缺？

这样的战略是否体现了企业要去做别人没做过的事情？

这样的战略是否就是难以模仿或被替代的？

既然如此，战略的本质又是什么？

卓越的战略又有哪些必备的要素？

研究表明卓越战略应涵盖资源、竞争、环境和顾客这四个点。

对企业战略而言这四者缺一不可。

一种颇为务实的说法是，企业战略应以自身能掌控的资源为基础，应以竞争为本质，以变化的环境为载体，同时要兼顾动态的顾客取向。

单独而言资源导向型企业有高通公司。

当年高通在 CDMA 上的成功即依赖其技术资源。

实际上技术也是一种资源。有谁敢说技术就不是资源。

在战略视野中，资源的范畴或应更为宽泛。

当年高通在移动处理器行业中的资源地位无人能及。

虽然高通也曾面临其他芯片厂商的强大压力，而且在颇具优势的 4G 方面曾面临被突破的危险，但其原本固有的资源优势并未真的减弱。

这从很多大品牌旗舰店所用的高通芯片可见之。

高通当时垄断了四核以上的高端芯片。

面对一部数百美金的手机，高通拿走的利润并不低。

这其中即包含了芯片费和专利费。

虽然华为、TCL、中兴当年出货量的国际排名也算靠前，但在谈及利润获取时却同高通难以相比。

此外，当年国美与高通的合作协议也颇值得关注。

当年国美有着抢夺高通独家资源的考虑。

在合作中，高通支持了国美 3G 终端的定制，而国美则是根据市场情况为高通提供了更多的市场信息。不论怎么看，高通战略意识中的资源导向始终都

是一个不错的亮点。

侧重于竞争导向的企业有沃尔玛与格兰仕。

客观而言，这两家企业对创新并无特别关注，但在大多数时间里，却都能以颇为从容应对的心态展开颇有效率的竞争。

虽然近年来有关沃尔玛裁员、换将、门店放权、CEO 指控及反沃尔玛的信息不断，但沃尔玛的竞争取向始终都没有丝毫动摇。

沃尔玛的进货、物流及经营成本始终都可圈可点。

沃尔玛的服务能力及物流配送系统也都还不弱。

而这恰恰确保了这家企业能始终如一地开展积极竞争。

另一家竞争导向的企业格兰仕也颇有看点。

这是一家能持续保持竞争力量的企业。

格兰仕在渠道上曾与淘宝开展过合作，在服务上曾率先推出小家电上门服务。在市场开拓上，这家企业在家电下乡正式启动前，即以差异化的服务方式将触角伸到了农村市场精耕细作以构建其渠道网络。

这是一家不可被忽视的竞争导向型企业。

在把握环境方面，值得关注的企业有百度。

或者说实施环境导向型的企业非百度莫属。

有人认为百度击败谷歌是客观审视环境的结果。

这种观点虽有争议却也有一定道理。

在更多层面，战略往往被定义为能为企业带来竞争优势的战略（Jay B. Barney, 2008）。按照 Cornelis A. de Kluyver（2003）的观点，战略的本质具有战术性特征，并重视将事情做得与竞争对手不同。¹ 一般意义上讲高绩效战略多有如下特征：长期性、正确的方向、可控的经营范围、对竞争环境的关注以及能够持续保持相对竞争优势。

研究表明战略有着解决企业未来事业的使命。

或者说企业战略总是与未来相关。

这要求企业决策者能对未来给出判断。

这要求企业决策者能基于这种判断来决定自身当前所从事的事业。

实际上很多例子都很好地证实了这一点。

如空客当年选择载客五百人以上的大型飞机即为一例。

实际上空客 1990 年就开始了超大型客机的研发计划。

当然空客当年也有着打破波音 747 超大型客机垄断的考虑。

作为世界上最大的民用和军用飞机制造商波音，当年选择的却是载客仅有二百五十人但效率更高的中型飞机。

如波音 737 即是在全球广泛使用的中短程客机。

这款飞机是全球民航机中寿命最长、交付量最多的系列之一。

这是这两家企业对未来发展方向的把握。

这两家企业在各取所需中却也有着各尽其妙的战略味道。

然而动荡的商业环境又给企业带来更多的变化和挑战。

这给企业战略的长期性稳定带来深度挑战。

因此在保持战略长期稳定的同时方向就成为重要选择。

或者说方向决定了企业长期形象和特征 (Michael A. Hitt, 2008)。

方向也框定了企业经营活动的范围和大背景。

错误的方向意味着企业在做一件错误的事情。

在错误的方向下,企业的任何努力都意味着向灾难更进一步。

然而在商业环境中企业却总是面临诸多局限性的制约。

比如在当年 IT 业寒冬之际,即使是有着不错市场份额的联想也难以摆脱居于 IT 业价值链金字塔底层的尴尬。资金、技术、人力资源、经验和渠道无不成为企业的制约。即使像联想这样的企业,当年也曾尝试向服务转型。

为什么?

因为在那个年代,在国内企业中有超过一半的需求者会选择国内大型 IT 服务商来为其提供 IT 管理服务。

在联想侧重服务之前,当时的神州数码已向服务转型。

当年神州数码的业绩增长超越了行业平均速度并持续多年。

对当年的联想而言,这是一个不错的启示。

特别是伴随 PC 市场持续萎靡,当年联想转型服务虽被认为是效仿神州数码,但在当时的环境下却也称不上是错误之举。

或者说当年联想在尝试成为技术驱动型企业。

这无疑是正确选择。

从举措来看,联想在发力 IT 管理服务外包市场。

这不仅可为客户提供个性化定制方案,而且也可在制造、连锁、金融三大固有优势行业之外加大对产品线的拓展。

很明显,当年的联想意图将服务领域扩展至更多行业。

当然这也有着转向网络外包、服务器外包和咨询业三大领域拓展以满足不同客户需求的内在考虑。然而,受制于诸多局限性,当年的联想也曾举步维艰。

受制于局限性,很多企业都不得不重新思考经营范围。

也就是:能做什么,不能做什么。

做最擅长的事情。

对于那些想做但做得并非最好的，大胆外包。

有时这是企业的无奈选择。

但这种方式使很多企业实现了将有限资源发挥到极致的效果。

宜家中国将送货外包给中国外运是一个例子，也值得借鉴。

在资源普遍稀缺的今天，这是一个不错的选择。

现代环境竞争激烈，企业竞争往往要经历最后的耐力比拼。

保持全面领先或所谓的绝对优势正变得越来越不现实。

而有着绝对差距的企业，往往很难同强势企业同台竞技。

而站在同一平台对决的企业，其内在差距已微乎其微。因此，企业战略的巩固或应从相对优势起步。那么是否可说：相对优势，绝对领先。

02

如从全局思考战略问题，全局利益最大化是战略决策的前提，或者说战略思考应关注全面性问题，因为它将企业看作是一个庞大系统的组成部分（Michael A. Hitt, 2010）。

有这样一句话：“赢得战役，但输掉了战争”。

这莫不说明全局性的重要性。

然而即使是卓越的战略最终也无法脱离现实环境。

而竞争无疑是市场的本质。

竞争也成为考察战略效能的标志。

基于竞争来思考战略已成为决策者难以回避的事情。

这要求决策者既要关注自身问题，也要关注对手问题。

这要求企业战略要有长远目标，决策者要能着眼未来。

当年英特尔进入中国之初曾面临市场和产业选择。

但英特尔选择的是同渠道商开展广泛合作。

英特尔通过这种方式将芯片产品直接输入中国。

最终英特尔选择扶持中国IT业成长，把先进技术带给中国。

当年英特尔的举措为其在中国市场刷新了一个新的发展纪录。

对英特尔而言，虽然短期利益重要，但长期回报更能说明问题。

企业战略绩效的取得，有时还取决于企业内不同部门间的依存和协同作用。对不同部门加以整合，已成为战略决策中的一个重要环节。

如从内部协同效果看，外资企业似乎有更为出色的表现。

外资企业的战略细节侧重对企业内部不同部门间的协调。

外企雇员能力的体现往往更在于跨部门成员间的默契支持。

这种跨部门间的高效配合是外企最初的内部明确分工所致，而非个人刻意所为。

或者说这种部门间协同是自然之举，而非个人高效沟通所致。

这推动了雇员在日常工作流程中自然而然地形成协同。

这似乎找到了为什么原本精干的外企人士在本土企业竟是水土不服。

这一点颇值得玩味。

与企业内部环境对应的是企业外部环境，比如市场环境、行业环境及竞争对手等等，这些是企业战略所要面对的外部挑战。

外部环境要求企业决策者因时而变，并对战略保持弹性。

对战略保持弹性，有助于实现企业内部资源同外部环境的对接。

当年美国西南航空就是以低价机票赢得市场的。

因为当时的市场环境正是美国航空业大萧条之际。

面对行业衰退，西南航空战略保持了足够的弹性空间。

在航空业大萧条时期，消费者的消费意愿很低。

而西南航空以不提供餐饮等诸多方式降低了对顾客的支出。

在顾客看来不提供餐饮是不可理解的。

西南航空的解释是，减少餐饮可减少占用空间的橱柜设施，可增加机票的数量，可减少雇用空姐的费用支出，可减少清扫飞机的时间，可降低飞机的等候时间，可提高飞机的周转率……

而一切的一切其最终体现的是超低的机票价格。

最终的受益者是谁？

是消费者。

这种改变对短途飞行的消费者，他们是愿意接受的。

同时改变的是西南航空将行程调整为短途飞行。

在外部环境已发生巨变之际，西南航空通过对既有战略保持了足够的灵活性，最终这家企业以相对较低的价格向顾客提供了持续的单一的“枯燥”服务。

那么当年这家公司的这一战略是否是最优战略呢？

在战略管理领域何谓最优战略至今尚无定论。

然而不同的战略流派对重塑现代版最优战略颇有启示。

不妨可从九大战略流派来梳理何谓最优战略，这或有助于构建一个相对独特的视角来解读新经济环境下的最优战略。

如果对诸多战略流派加以梳理，大致可整合为九个主要的战略流派（见图 1-1），这或可塑造一个颇为独特的视角来解读新经济环境下的战略管理。这

九大战略流派可划分为两个层面：较客观的战略流派包括设计流派、计划流派、定位流派、企业家流派；较主观战略流派包括认知学流派、学习流派、权利学流派、文化学流派、环境学流派。²

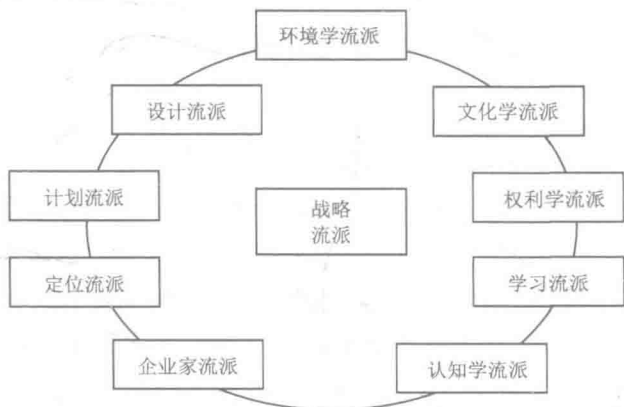


图 1-1 九大战略流派

虽然各大流派各有侧重，但整合其精华也必有助于对企业最优战略的理解，亦会对重塑新经济环境下的企业战略内涵有所裨益。

既然如此，该如何以新视角来解读九大战略流派？

（1）设计流派

设计流派将战略看成是企业内外核心元素相互作用的结果。

该流派强调的最重要一点是动态匹配。

也就是说企业内部资源与外部环境的动态匹配可增强战略效能。

该流派侧重于对未来环境变化趋势的持续关注，在侧重对环境趋势把握的同时，亦注重对企业资源的培育。

从实践来看，利润是企业在内外部互动过程中的自然结果。

按照学者的观点，该流派注重企业内在资源和能力同外界环境的作用，企业利润于更大程度上便是在这种内外相互作用的过程中逐渐形成的（Richard Rumelt, 1997）。

明茨伯格（2012）认为该流派的象征动物为蜘蛛，信奉三思而后行。

（2）计划流派

另一战略流派计划流派对战略的理解更为务实。

该流派认为战略的形成是一个相对正式的过程。

基于财务视角下的价值分析所起的作用被该流派放大。

能否实现企业价值最大化被视为该流派的一个核心目标。

财务视角与严谨的计划性是该流派的两大特点 (Henry Mintzberg, 1998)。

明茨伯格 (2012) 认为该流派的象征动物为松鼠, 信奉及时处事半功倍。

(3) 定位流派

对企业战略内涵影响较大的是定位流派。

有观点认为该流派对当前的企业战略影响最大。

该流派将战略的形成过程看做是持续分析和定位的重塑过程。

对战略的持续重塑可增强战略弹性, 增强应对变化的动能。

该战略强调的是产业结构在战略决策中的主体作用, 或者说, 该流派侧重于对产业结构的分析以及企业自身与众不同的定位重塑 (M. Porter, 1980)。

于是后人看到波特的行业结构模型曾风靡一时。

明茨伯格 (2012) 认为该流派的象征动物为水牛, 信奉让事实说话。

(4) 企业家流派

另一个值得关注的战略流派是企业家流派。

企业家流派将战略形成视为对未来大胆预测的过程。

一个明显特征是该流派强调战略决策者的个人直觉。

也就是说企业家品牌被这一流派放大。

决策者的行业经验、知识和远见卓识被该流派认定是企业战略决策过程中的决定性力量 (Henry Mintzberg, 1998)。

(5) 认知学流派

趋向严谨与务实的战略流派是认知学流派。

该流派强调企业战略形成过程中的认知和心理过程。

该流派认为主动沟通与互动是卓越战略出炉的前提。

决策者自身经验和知识积累在这一过程中会发挥作用。

因此战略概念形成的过程被该流派放大 (Henry Mintzberg, 1998), 或者说该流派更趋严谨与务实。

明茨伯格 (2012) 认为该流派的象征动物为狼, 信奉“带我们见你的头儿”。

(6) 学习流派

另一比较有趣的主观层面的战略流派是学习流派。

该流派将战略的形成看做是企业主动适应环境变化的持续变革过程 (奎因, 1980)。或者说该流派的特点可概括为骑马找马与边学边干。

该流派有强调普遍培养与重点选择相结合的务实精神。

也可说该流派保守与激进并重, 更关注战略绩效的获取。

明茨伯格 (2012) 认为该流派的象征动物为猴子, 信奉失败并不可怕。

(7) 权利学流派

作为主观层面的另一战略流派是权利学流派。

该流派将战略的形成看做是协商与平衡的互动过程。

强调权利和政治影响力并突出权利平衡艺术成为该流派的特点。就是说，从内部解决问题被该流派认为是确保战略绩效的有效手段（Henry Mintzberg, 1998）。

正是基于此，对未来保持积极而持续的预测被该流派放大。

明茨伯格（2012）认为该流派的象征动物为狮子，信奉枪打出头鸟。

(8) 文化学流派

在诸多流派中，与现代商业环境最契合的是文化学流派。

该流派将战略形成的过程看作是一个集体智慧的形成过程。

这是一个颇为有趣的观点。

毫无疑问，该流派强调企业文化在战略决策中的地位。

该流派注重集体利益，注重集思广益，注重将文化视为企业核心力构成的重要来源，该流派已被当前更多的决策者所关注。

该流派在一定程度上更看重企业的未来，已被更多的有远见的战略决策者所关注（Henry Mintzberg, 1998），该流派已成为当前企业界的一个热点话题。

明茨伯格（2012）认为该流派的象征动物为孔雀，信奉虎父无犬子。

(9) 环境学流派

九大战略流派的最后一个流派是环境学流派。

在现代版企业战略中，该流派观点得到较多认同。

该流派在关注环境变化带来负面影响的同时，并不放掉对环境变化所形成的新的市场机遇的把握。

简单理解是企业内外环境动态匹配是决策的重点。

该流派认为即使企业被动适应环境也是有价值的行为。

按照 G. Johnson（1999）的观点，该流派强调的是战略调整要能同外界环境的变化保持一种动态匹配的关系。

明茨伯格（2012）认为该流派的象征动物为鸵鸟，信奉酌情而定。

如从运用效果看，该流派有鲜明的时代特点，适合当前相对动荡的商业环境。该流派认为：面对日益动荡（dynamic）的商业环境，是否需对既有战略进行管理？

该如何进行战略管理？

这又成为一个颇有价值的问题。

03

有关战略管理的一些专业术语不妨可从对关键词的解读来理解。其关键词涉及决策、运筹、方向、竞争、效率、执行、动态环境等诸多要素。相关学科涉及营销、变革、文化、组织、HR、项目与风险管理及财务管理等。

传统意义上的战略管理特别侧重于环境分析。

同时亦突出对定位、方向、全局以及规划的把握。

学者 C. C. Mille (1994) 的观点是：战略管理对企业绩效的影响是正面的，这是对企业战略有效性的肯定，而战略管理是其中的重点。

毫无疑问，战略管理关系到企业内部资源的再配置。

或者说，企业战略管理者要致力于上述活动以保证战略目标的实施。

因此战略管理者要特别考虑企业外部环境。

然而企业战略并非完全规划而出，而是受环境制约并和实践关联。

Cornelis A. de Kluyver (2003) 也提出长远规划是战略成功的保障。

为什么？

因为战略管理关系到企业内部的资源配置。

战略管理亦会在相当长的时间内致力于这一系列活动以保证战略目标的实施，因此企业的战略管理者要考虑企业外部环境中的诸因素，并在可能的情况下加以控制和适应。

这一观点似乎指出企业战略与环境变化间的深刻矛盾。

不可否认的是，战略管理的有效性受环境制约。

战略管理并非是企业高层和专职战略人士的奇思妙想。

战略管理也有着洞察未来趋势并解决实际问题的使命。

或者说只有来自实践的战略才最符合企业的需求。

这样的战略才是可以执行并具有真正效率的战略。

如结合 Johnson G. (1999: 24) 的研究，企业战略管理可用六个字概括：分析、选择、执行。其中，分析要解决的是企业的定位问题，同时兼顾企业有怎样的资源优势和能力以创造机遇，同时还要关注外部环境发生了怎样的变化以及这种变化对企业带来怎样的影响。

需要指出的是，分析外部环境和内部资源尤为重要。

因为这是下一步战略选择的基础。

战略选择是对可能的方案进行评估与选择并形成待选方案。

战略执行则是将战略推向实施，这其中包括组织结构与设计、资源分配与

控制、管理变革等环节。

有观点认为战略管理并非是企业存在的根本目的，或者说是一种手段（黄丹、余颖，2009）。

这一观点毋庸置疑。

为了不为战略管理而战略管理，战略管理者有必要简化对战略管理的理解。

在很多时候一个人一次能够记住的事情实在不多。

调查显示一个人一次最多只能清楚记住三件事。

这虽是一个悲观的调查结果，但启示意义极大。

因此将复杂的问题简单化是否意味着效率的再生。

毫无疑问，将知识简单化是智慧的表现。

既然如此该以怎样的方式简化对战略管理的理解？

答案并不复杂：我是谁？去哪里？怎样到达那里？（见图 1-2）

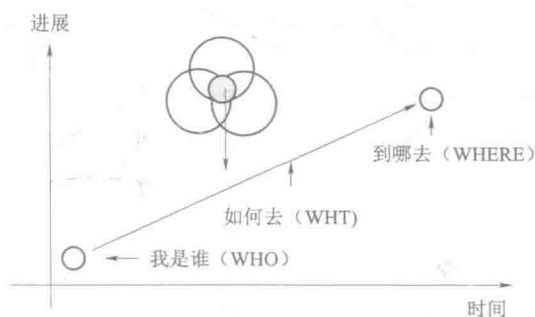


图 1-2 战略管理的简化理解图

“你”要去哪里呢？

通俗的理解是：往哪儿走？何以成功？怎样持续？

其中“往哪儿走”指的是企业定位，即把握方向，明确目标。

其中“何以成功”是指企业发展的模式。

该怎样理解？

即如何才能赢之有道，怎样才能持续发展？

而“何以持续”指企业运行机制，即怎样提供动力。

这几乎是任何类型的战略管理者所关心的核心问题。

对战略管理的另一种理解是：战略管理看重过程，而非是一件具体的事情做完了即完成了（Michael A. Hitt, 2008）³。这“过程”二字即表明对战略管理的一种态度。当前较成熟的战略管理概念的形成要得益于 20 世纪 60 年代的两部著作《战略与结构》（钱德勒）及《新公司战略》（安索夫）。

将战略管理视为过程的观点来自西蒙（Simon，1976）。

西蒙认为战略形成要基于诸如信息处理和知识获得的认知过程。

或者说这是基于过程视角对战略管理颇为到位的解读。

除此之外还有体制视角下的战略管理。

该视角突出了规划对战略的重要性。

而演变进程视角下的企业战略管理突出的是市场的重要性，该观点以 Nelson W.（1982）和 Porter（1987）为代表。

此外经典理念视角下的战略管理强调的是人的作用。

这方面以 Chandler（1962）、Porter（1996）、Wright（1992）为代表。

战略的过程观表明，决策者有对战略调整的必要。

所谓过程也即强调了调整、修复及必要的管理。

或者说特别强调的是对外界环境动荡性的持久关注。

调整是为了使企业内在资源跟随环境变化。

不过这种调整属微调范畴，与保持战略长期稳定的思路并不背离。

这有助于确保战略内容同外界环境的动态匹配。

或者说战略调整是为了使企业内部资源同外界机遇的匹配。

企业内外环境间的匹配有助于确保战略绩效。

然而企业战略在出炉后并不意味着其内容长期不变。

因为环境变化的特点对很多战略的稳定性都带来挑战。

因此说“战略管理并非是一个事件”的实质所强调的就是对战略的调控。

也就是说，战略管理者的一项重要责任是时刻保持对战略加以微调。

这种微调是以战略大方向不变为基础。

这有助于确保企业战略持续发挥作用。

那种认为战略在出炉之后就可放在一边不再调整的思路无疑是危险的。很多企业的战略绩效就是在逐渐脱离环境的过程中渐渐失去效用的。遗憾的是当决策者有所察觉时，战略因脱离环境太久而晚矣。很多企业悄无声息的失败即缘于此。Markides C. C.（2000）指出：企业应当动态地审视战略，应将战略主张同企业所处的外部环境联系起来。⁴

或者说战略管理者对外部环境的变化保持敏感很重要。

因此外部环境和企业能力就成为两个关键词。

环境是指企业的外部环境，能力是指企业内部可用的资源与能力。

而企业战略是指企业构建于自身能力与可用资源基础上的战略。

然而外部环境的变化会影响或制约企业当前与未来的机遇。

也就是说外界环境或推动企业的发展，或阻碍企业的前行。