

中国企业观察

王革非·著

虽然中国企业所处的市场和社会环境要远比西方企业复杂得多，
但对比以往的峥嵘岁月，当前中国企业是幸运的。
因为它们正身处一个空前绝后的大时代，
可谓前无古人，虽挑战倍增，但战略空间依然广阔。

中国企业观察



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中国企业观察

王革非中国企业观察系列

虽然中国企业所处的市场和社会环境要远比西方企业复杂得多，但对比以往的峥嵘岁月，当前中国企业是幸运的。因为它们正身处于一个空前绝后的大时代，可谓前无古人，虽挑战倍增，但战略空间依然广阔。



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业观察/王革非著

北京: 中国经济出版社, 2011. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0291 - 4

I. ①中… II. ①王… III. ①企业管理—研究—中国 IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 206478 号

责任编辑 刘建生

责任印制 张江虹

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16

字 数 251 千字

版 次 2011 年 1 月第 1 版

印 次 2011 年 1 月第 1 次

印 数 1 - 5000 册

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0291 - 4/C · 110

定 价 32.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

前言

当年的“谷歌”在极其微妙的时刻,将复杂而先进的广告搜索系统提供了“雅虎”,后来也就有了“微软”悲情般地退出对“雅虎”的收购。是当时的“谷歌”给“雅虎”注入了更多的谈判信心,还是后来的“微软”知难而退,这不得而知。

本书侧重于通过对本土企业的观察来讲解战略式思维所能带来的冲力。战略是一种思想,而支撑这种思想的是战略式思维,战略式思维的激活与裂变或可帮助企业重塑未来。换一种说法,战略式思维应能帮助企业解决三类问题:首先,提升企业的生存质量;其次,解决企业发展进程中的可持续专题;再次,打通企业的经脉,从此使之于特定的市场环境之中游刃有余,而战略式思维就是其中的关键。战略式思维关注于企业的长远目标与经营范围,关注于环境的变化与企业自身竞争优势的获取。战略式思维的决策土壤应是“变化的环境”,做正确的事始终都属于战略范畴,而将事情做正确则永远被纳入企业的战术环节。于动荡环境中的战略与战术之间的逻辑关系,或可成为一部分企业战略决策过程中的一个永恒主体。本书的最大初衷之一在于,倡导并支持这样一种战略式思维。

因此说,企业内部资源与外界环境的匹配就显得尤为重要,而且这两者间的匹配程度越高,企业的未来就越可持续。而匹配的基础则是,企业的战略决策者要能在一定程度上站在未来审视现在,这一点绝对重要。当年“微软”欲对“雅虎”的强行收购(虽未成功),其决策基础就在于能够站在未来的种种可能之上来审视当时的处境。在当年的美国搜索市场,“微软”仅占据10%的份额,“谷歌”则超越了60%,虽然“雅虎”也有着20%的份额。而在欧洲,“谷歌”的实力更上一筹。参照42%的市场占有率中线比率与72%的市场占有率上线比率,在美国搜索市场的“谷歌”应属于市场领导者范畴,

而欧洲搜索市场中的“谷歌”或可达到垄断者地位。这样的局面意味着“微软”迟早要退出这一市场。于是也就有了后来的“微软”对“雅虎”意图收购的决心。基于未来的种种考虑而迫使现在不得不为,这是“微软”当年的心理写照。此外,环境分析、战略方案的选择以及具体执行环节的有机结合,可构筑起企业战略式管理的核心。而过程控制尤显必要,因它强调一个需要持续微调与修补的长期工作,对企业有利,但对企业决策者却构成挑战。这或是中国企业当前面临的困境之一。

企业对战略内容的持续改进要长期存在,这与保持战略的长期稳定理念并没有矛盾,反而会使战略因持续的微调而更具内在品质,战略的稳定性必将因此而得到保证。值得关注的还有三点,企业自身的局限性、对诱惑的抗拒能力以及惯性控制问题,这三点或制约或推动企业战略式思维的激活与裂变。其中,局限性是指战略管理应当以自身内在资源的承受力为基础,并在这一基础的范围内来发挥战略的功效;而抗拒诱惑对企业战略管理者更显重要,一些陷入多元化困境的企业在其发展的最初或在经历一系列成功之后往往未能抗拒行业的诱惑,这或会动摇一部分企业原本坚定的发展方向,或会使企业的核心能力因此而偏移;而惯性则指企业发展应能保持适度的节奏,这是因为虽然战略赋予企业以明确的大方向,但持续向前的惯性更容易使一部分企业在不知不觉中偏离原来的既定轨迹,而这会成为灾难的开始。

这就好比一家原本卓越的企业,其最初拥有能够统领全行业的特别能力,但伴随着时间的推移,这种原本卓越的能力最终或可成为某一行业最低的进入门槛,这是整个行业获得发展的表现,也是更多企业取得提升的标志。有时,纵使是最初能够傲视某一行业的特别能力,但在伴随岁月流逝的过程中,最终也可能以悲情收场。问题的焦点不在于这种能力与悲情之间的宿命,而是在于这种能力在其酝酿、发酵与消逝的过程中曾经给一部分企业带来的贡献。一大批企业因此而走向强大,但强大之后的企业则是很难再去正视最初的强势,时代在改变,企业也会再次走向新的起点。这是企业内能与动态环境之间所发生的一种最为真实的匹配。

有必要谈及再次写这样一本书的初衷。本书完稿于2010年底,历时三年又七个整月,是对“中国企业观察”系列的一次延伸。笔者在2007年底先后完成了“中国企业观察”系列中的《迷失与崛起——新视角下的中



国企业》、《战略之巅——分析、规划与执行》以及《市场之痒——不断的价值链》，这三部“观察”由南开大学出版社于同年出版。续写本书，是希望能将“观察”这个系列坚持着做下去，希望有一天能将“观察”做成一个品牌，使之成为一个相对独立的研究视角，并使之成为一个能够解读中国企业发展的专项平台。

三年的时间并不短，而我们所处的这个时代又是在快速向前迈进，新的商业事件层出不穷，这使得本书或存在信息的滞后性。基于此，本书回避了对企业失败与崛起的情节描述，淡化了对技术环节的表述和解读，侧重于对企业问题思考方式的延伸、观察与求解过程。书中所提出的问题或表达的观点，未必都准确无误，但希望能注入一定水准的理性与自觉。对本书之中所涉及的任何企业而言，绝无贬谤之意，而是希望读者可从中受到启发。感谢欧林中国团队(Europe - Linkage)全体同仁，他们对本书观点提出的质疑使本书有了持续改进的基础，这构成了本书思想与写作的可持续源泉与有价值的挑战。身处全球金融危机大背景下的广大中国企业，或面临推倒重来的严峻挑战。这种挑战或是结构性的。本书虽无法减少其挑战性，但却可促使企业人深入思考，提升企业信心。

广大中国企业已开始步入一个崭新的战略管理时代，金融危机的到来使战略管理的内涵和使命发生了新改变，这或可理解为企业自身成长同动荡的外部环境相互作用的结果。今天强势的中国企业，莫不是把握与运用“大势”的好手，而不从战略的视角审视问题则又难言大势。本书写给那些奋进前行的广大中国企业。希望本书能拓展企业人的思维空间，与企业同步成长；希望本书能于理论和实践层面给读者展示战略管理之中相对核心的内容。“我们还希望，本书能为中国企业的专项研究开拓出一个新的领域，或抛砖引玉，或使人们对本土企业的‘观察’发展成一个新的或者是专门的学术分支，并使这一分支具备其应有的研究价值与应用价值，并能持续下去。”^①这亦是本书的希望所在。由于商业环境的快速变化，书中难免有不够精准之处，有些观点值得进一步推敲，并保留进一步探讨的弹性空间。

虽然中国企业所处的市场和社会环境要远比西方企业复杂得多，但对

^① 王革非. 中国企业观察系列[M]. 天津:南开大学出版社, 2007.

比以往的峥嵘岁月,当前中国企业是幸运的。因为它们正身处于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。

愿广大中国企业能持续向前。

王革非
2010 年 10 月 18 日

第一章 体系的力量:以“宜家”低成本战略为例 1

一部分企业之成功,某种程度上可归因于无与伦比的好运气,但精心界定的战略所发挥的作用不可抹杀。我们几乎看不到瑞典“宜家”之中国战略的内在痕迹,但这种基于体系视角下的竞争战略却格外具有冲击力,并在中国市场中游刃有余,更能保持长盛不衰。对“宜家”低成本战略体系的理解,最终应回归于对企业战略本质的审视层面。

- 第一节 战略之成功,远非撞大运之产物 / 2
- 第二节 逆向而行的低成本构架 / 5
- 第三节 组合式设计 with 压缩终端并举 / 7
- 第四节 关注消费者 / 11
- 第五节 执行力,“宜家”低成本战略的内在支撑 / 13
- 第六节 低成本战略的“体系”视角 / 14
- 第七节 低成本的战略空间 / 18
- 第八节 “宜家”启示 / 22

第二章 希望与梦想:本土企业之崛起 27

时代背景的变迁催生了新一代世界级企业。汽车业的“通用”、电脑业的“微软”、相机业的“尼康”、碳酸饮料业的“可口可乐”、剃须刀业的“吉利”以及快餐业的“麦当劳”,它们都是世界级企业。它们今天的地位,是在竞争中自然形成的,但其地位却不是固定不变的。环境在变,又有谁敢说,再过若干年,本土企业一定就不会触动这些企业的“乳酪”? 在本土,也必然孕育着非常强大的产品与品牌。



第一节	本土市场与本土企业的崛起 / 28
第二节	国有与民营 / 32
第三节	国际企业与中国市场 / 36
第四节	回归主业 / 38
第五节	激情,本色,想象未来 / 40
第六节	中资企业或因并购而增长 / 46
第七节	企业的未来值得期待 / 50

第三章 企业的输赢:大赌大赢与企业不赌 55

大赌未必大赢,大舍未必大得。即使是企业有着远在星辰之外的好运气,持续的大赢与大得也可能会打乱企业既有的战略节奏,乃至形成难以自制的“惯性”。这种“惯性”可能会在最后时刻将企业在此之前的全部努力毁于一旦。对于弱者,最好的战略就是弱者不赌。

第一节	市场多变 / 56
第二节	大赌与否 / 60
第三节	惯性、冲力与大势 / 63
第四节	大得大舍与大赌大赢 / 65
第五节	控制风险以控制“大赌”——基于财务视角 / 70
第六节	零和与双赢 / 72
第七节	弱者不赌与以弱胜强 / 74
第八节	竞合策略 / 80

第四章 企业视野:全球化趋势下的挑战 85

如今全球化挑战已无所不在。对外资企业而言,按照在欧美相对成熟的模式来尝试于中国市场的本土化策略调整,可将原本的正确改成错误的。这似在暗示,企业在关注异国本土化策略调整之际,是否应考虑对本色的坚持?那么,中国企业的国际化征程又该以怎样的方式开始?

第一节	关于全球化 / 86
第二节	全球化动力 / 89
第三节	全球化与企业策略行为 / 91



- 第四节 全球化战略与本土化挑战 / 93
- 第五节 企业本色 / 96
- 第六节 中国企业国际化路径 / 101
- 第七节 打牢本土市场或应成为首选 / 105
- 第八节 面对本土市场,先入与后入 / 110

第五章 双重压力:企业发展瓶颈与行业被迫转移 113

当前,中国企业面临五项挑战:即专、精路线之选择挑战,竞争对手之界定挑战,稳健策略之取舍挑战,单纯进取之心的保持挑战以及自身惯性之控制挑战。在一些特定的行业中,一部分企业出于降低成本与提高经营效率考虑,而开始面临被迫“转移”与否的决策临界点,且更多的行业将面临行业性洗牌。

- 第一节 企业战略回归“专”“精” / 114
- 第二节 单纯的进取心 / 119
- 第三节 惯性的破坏力 / 123
- 第四节 行业困境与产业转移 / 128

第六章 寻找:企业竞争的本质 133

从战略视角寻找企业竞争的本质,大致有三:第一,企业对竞争模式的选择;第二,企业对自身定位的把握;第三,企业对非相关多元战略的取舍,也就是能否聚焦的问题。关于第一点,处于新经济环境中的企业间竞争,已不再单纯地体现于纯技术层面上的争夺,而是商业设计或者说是企业间的模式。另两点亦如此。

- 第一节 竞争模式 / 134
- 第二节 竞争定位 / 142
- 第三节 放弃非相关多元化 / 149
- 第四节 是否有最好的战略 / 158

第七章 战略内涵:企业成功从战略开始..... 163

时至今日,学界对战略的认识未达成一致。这或是战略的魅力所在,一种巨大的不确定性长期伴随企业,使企业无法冒轻视它的任何风险。战略的有效性在某种程度上取决于对变化着的环境的跟随程度,战略的精准性还要面临信息滞后性的挑战。是否有百年战略?企业的战略决策者需要有怎样的心境?

第一节 战略的本质 / 164

第二节 在动荡环境下的战略有效性 / 170

第三节 战略,环境,动态匹配 / 176

第四节 战略的精准性与信息的滞后性 / 180

第五节 战略的另一种表现——企业之并购 / 183

第六节 成败皆于瞬间 / 188

第八章 点评:中国企业前沿战略问题..... 193

中国企业前沿战略问题包括行业价格战问题、本土企业多元化挑战问题、顾客导向与市场抉择问题,以及基于迷失与崛起视角下的企业发展问题。其中,当年美国“可口可乐”欲并购“汇源”的案例将在本章得到点评。

第一节 行业价格战——基于战略视角 / 194

第二节 本土企业多元化战略之忧——基于发展视角 / 199

第三节 顾客导向与市场导向 / 203

第四节 发散思维——基于发展视角 / 206

第五节 迷失于崛起——基于战略视角下的中国企业 / 211

第六节 并购与否——以“可口可乐”并购“汇源”为例 / 214

第九章 领导:战略领导力 221

领导者是企业战略的灵魂。领导者的领导力,或可推进战略的运行效率,或可重塑企业战略的效能,但也可能将原本不错的企业战略带入灾难的深渊。按照彼得·圣吉的观点,“很少有像领导力这样被用得如此之滥,但所起到的却是反作用的术语”。

第一节 领导力,态度与心境 / 222

第二节 领导力重塑 / 224

第三节 领导力,一个复杂而又令企业人振奋的概念 / 230

参考文献 / 233

第一章 体系的力量： 以“宜家”低成本战略为例

一部分企业之成功,某种程度上可归因于无与伦比的好运气,但精心界定的战略所发挥的作用不可抹杀。我们几乎看不到瑞典“宜家”之中国战略的内在痕迹,但这种基于体系视角下的竞争战略却格外具有冲击力,并在中国市场中游刃有余,更能保持长盛不衰。对“宜家”低成本战略体系的理解,最终应回归于对企业战略本质的审视层面。



战略与运气之间有怎样的关系

一句中国式古语似乎道出了战略与运气之间的关系,也就是所谓的“谋事在人而成事在天”。迈克尔·雷纳曾经指出关于战略的一个悖论,即“具有最大可能性的战略往往也有着最大的失败的可能性”。因为企业人无法准确预知未来的环境将会怎样,而一旦做出错误的预测和承诺,就难以再修改。这导致一部分企业的成功常常只是因为做出了被结果验证为正确的计划(好运气),而失败的战略尽管与成功的战略也有相似之处,却是基于被结果验证为错误的承诺基础之上(坏运气)。

有很多学者^①都曾认为,运气在决定企业成败的过程中可发挥重要作用。很多企业的成功战略往往可归因于撞大运的产物,而非精心规划的结果。在这方面有一个很具说服力的例子。最初的比尔·盖茨就是从西雅图电脑公司那里成功地买到了DOS软件。之后,盖茨将买到的DOS改装为MS-DOS,并授权给“IBM”公司使用,这是比尔·盖茨的运气。当初“微软”视为运气的一步为后来“微软”奠定了软件产业中的领导者地位,这是比尔·盖茨当初所没有想到的。

而另一家企业“IBM”则有过不少于五次的好运气,其中的前三次运气最为值得关注。第一次是罗斯福新政时期以打卡机为中心的各种统计工具、计算机设备等庞大市场需求的出现;第二次是二战、朝鲜战争期间对“IBM”产品的特别需求;第三次是迫于反垄断诉讼压力,“IBM”将设备和服务分开定价,而这为“IBM”后来在信息服务业的成长奠定了基础。

^① 学者 R. Aburgelman (1991), H. Mintzberg (1978), S. L. Hart (1992), G. Hamel (1996) 以及 R. W. Grant (2003) 都这样认为。他们认为,运气在决定企业成败的过程中可发挥重要作用。

如果运气不好,企业会怎样

在过去关于对彩电业传统显像管出路的预测,有很多企业都认定平板是趋势所在。不过平板时代到来前的过渡期要多久,对很多企业的判断力都构成考验。“长虹”将这一过渡期锁定在十年,并随之将资源更多地分配在背投而非平板。而平板时代的到来也仅用了不到三年的时间,背投的快速衰落使很多企业被迫转型。学者 S. Brown(1997)^①的观点有一定的代表性,他认为,“由于人们未来的生活充满了不确定性、复杂性和含混性,偶然事件的发生很可能会导致巨大的不可预知的未来”,这对企业精心设计出来的战略将构成挑战。这一观点,对动荡环境注入了更多考虑。但有一点需要关注,关于运气与战略之间的关系要有这样一个前提:每一个企业都要首先拥有一个正确的战略,这是经营企业的根本。如果没有好的战略,再明显的机会也可能被错过,天大的运气也可能被企业浪费掉。

不妨以诸葛亮三分天下的战略为例。诸葛亮三分天下的七年战略使其得以帮助蜀国在最短的时间里完成三足鼎立的战略格局,而赤壁之战成为诸氏战略的一个重要转折点。赤壁之战时的好运气极大程度地支撑了当时看起来有些脆弱的诸氏战略的效果发挥。此后顺利拿下西川和汉中,更是将诸氏战略中的刚性因素推向更高的境界,可以说此时的诸氏战略可算是完美收场。但此后的诸氏战略却遇到了一个致命威胁,这一威胁是来自蜀国最高决策者刘禅的优柔寡断。与此同时,诸氏战略也就失去了好运气的支撑,后来的诸葛亮则是以“秋风五丈原”的结局悲情收场。无论诸葛亮最初的成功还是后来的失败,都有一个不容否定的事实,那就是他始终都在很努力地贯彻着其最初制定的战略,而且从未动摇,这也是其能获得好运气的关键。

虽然运气与战略无必然联系,但在特定环境下的某种运气或可影响到战略决策者的临机决断,并可进而影响到战略在执行过程中的效果。如果从另一角度来看,在企业经过自身努力并发展到某种程度之时,企业往往需

^① S. Brown and K. M. Eisenhardt. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time Based Evolution in Relentlessly Shifting Organizations[J]. Administrative Science Quarterly(29), 1997:11-17.



要某种因素来推动自身的发展,这个因素或许就是运气,因它不需提前计划与安排,而是伴随企业发展的进程之中自然而然发生的事。只要有过程存在,总会有一丝运气的成分。从这一点看,企业战略的确需要一点点的小运气。

关于细节

客观而论,卓越的企业战略总是要经过精心细致的规划才能最终出炉,而且总是能在诸多细节中经得起环境压力。

关注企业资源与环境的匹配是企业看准“大势”的关键。就如学者 C. C. Miller^①(1994)所说的那样,“平均而言,战略规划对企业绩效的影响绝对是正面的”,这是对企业战略一种相对强烈的肯定。至少,“宜家”于中国市场在非技术层面上的低成本战略就是一个有力的说明。“宜家”的成功对前面提到的企业“运气”观或是一种颠覆,企业战略的成功远非撞大运的产物,而是精心规划的结果。瑞典“宜家”与美国“西南航空”都是技术创新的典范,而且它们都赢在“体系”。

能做到这一点,实则充满挑战。

非技术层面,在有效使用低成本战略的欧美企业之中,要属瑞典“宜家”与美国“西南航空”最具典型性。“宜家”的低成本战略注重对系统的把握,强调内在元素间的协同,这种基于体系视角下的低成本战略最终构成同类企业难以模仿的一大屏障,至少可从关键性成功因素^②这个视角来解读“宜家”低成本战略的体系构成。客观而言,“宜家”低成本之系统构成要素可解构为设计环节上的价格回推、终端成本的有效压缩、生产环节的组合设计、顾客购买热情的极大激活以及对低成本构成理念的推广力度。基于此,有必要研究“宜家”低成本战略的起点。

① C. C. Miller, L. B. Cardinal. Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research[J]. Academy of Management Journal(37), 1994:1649.

② 企业关键性成功因素 KSF 是 key successful factor 的缩写,详见 Johnson 写的《公司战略》第 5 版,该书出版于 1999 年,也可理解为 critical successful factor(CSF)。

第二节
|逆向而行的低成本构架|

何谓逆向而行的低成本战略

图 1-1 显示,“宜家”低成本价格路径是在逆向而行的过程中逐步形成的。“宜家”的低成本战略无论从哪个角度看,都显得与众不同且难以模仿。有一“点”值得关注,“宜家”首先为其最终产品设定出一个很低的零售价(最终价格),然后逆向而推,并要求在此之前的所有环节都要以低于该销售价的成本来选择基于产品组成部件的原材料供应商。可用背水一战来形容“宜家”这种层层后推式的低成本构成模式。无论是设计师的设计理念还是供应商提供的产品部件,都不得不在最初就已确定好的销售价格之下来完成产品之最终组成。因此说,不论“宜家”最初的产品定价是否过于霸道,也不论这样的定价模式是否缺少更细致的考量,设计人员、产品部件供应商乃至运输人员都要认同这样的定价理念,也只有在协同一致的情况下才能达成最初的定价效果。

如果不这么做,会怎样?这是值得一问的问题。如果不这么做,“宜家”最初相对较低的销售价格将难以保障。只要这其中有一个环节出现了问题,最初设定的产品销售价格就会落空,而确保最终价格达成的过程又可谓是充满了挑战性。

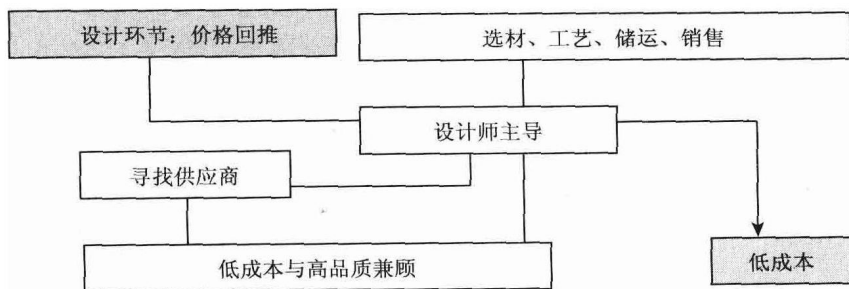


图 1-1 基于“价格回推”模式下的“宜家”低成本构成要素之结构
(资料来源:王革非,企业战略管理 PPT,2009-2010)