

战略是选择的智慧，也是命运的选择！

金占明
◎ 著

战略的 智慧与窘境

*The Wisdom and
Predicament of Strategy*

只要在恰当的时间站对了位置看，东西方的月亮一样圆。

逻辑孵化了秩序，而创造孕育了新生。



清华大学出版社

金占明
◎ 著

战略的 智慧与窘境

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书阐述了企业家和高层管理人员所面临的 10 个主要战略窘境问题,而这些问题是每个企业家和领导者都要遇到的战略选择问题,怎样认识这些问题是企业家和领导者面临的最大的困惑,也是他们作出战略决策的认识论基础,对这些问题的不同认识和回答不仅一定意义上决定了战略决策的走向,而且决定了企业家解决具体管理实践问题的思路和方法。

本书围绕企业界和学术界最具争论性的战略窘境问题展开剖析和讨论,对每一个窘境问题都是从两个极端出发开始讨论,通过思辨的方式引导读者加深对窘境问题的认识,从而找到解决它们的智慧。本书的主要特点是具有很强的思辨性和哲理性,向企业家和领导者提供了如何进行战略决策的认识论的工具。

本书适合研究生、企业家、高层管理人员以及大专院校教师阅读和参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

战略的智慧与窘境/金占明著. —北京:清华大学出版社,2011.6

ISBN 978-7-302-25390-7

I. ①战… II. ①金… III. ①企业战略-战略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 070667 号

责任编辑:刘志彬

责任校对:王荣静

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:三河市君旺印装厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

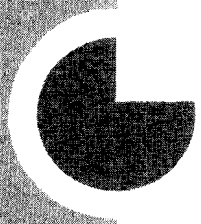
开 本:170×230 印 张:13.25 插 页:1 字 数:216 千字

版 次:2011 年 6 月第 1 版 印 次:2011 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:28.00 元

产品编号:040497-01



序

像我以前一样,教授和学者们写书,或者是对一段学术研究成果的概括和归纳,或者是在人生重要历史阶段的总结与回顾,抑或是成为什么著名学者或名流之后应出版社之邀而对朋友和社会的一种被动但却是受人赞美的回应,而我写本书的起因并不是这些冠冕堂皇的理由,也不是什么创作的冲动,而是一些来自外界的本来微不足道的刺激和心灵的无奈。

.....

第一,是社会上一阵阵的诸如“三国热”、“易经热”、“孙子兵法热”、“孔子热”、“礼仪热”和“国学热”让人目不暇接,“振聋发聩”。这种“热”固然反映了社会上读者和听众求知欲的高涨及社会的进步,但是它是否也在一定程度上折射出我国高等教育、中等教育乃至整个教育体系出现了“盲区”,以至于在我们这样一个具有五千年历史的文明古国里,某家出版社几句只言片语的商业广告或某位“大师”的一次讲座竟会一石激起千层浪,这究竟意味着什么?

第二,由于职业的原因,也由于几年前社会上的“管理热”和“战略热”,本人结识了很多企业家和职业经理人,其中很多人成为我非常要好的朋友,每当他们向我津津乐道地谈到某个人或某些“理论”如何震撼了他们的心灵,简直就是救苦救难,而过不了多久,又有某个人或另外一种理论颠覆了他们刚刚建立起的概念乃至信仰,使他们痛苦迷茫的时候,我感到了一种责任。因为作为一名毕竟比一般读者朋友,尤其是青年朋友多读了几本书、多了一些社会阅历而且研究“战略”的教授,自己应该写点什么,与他们一起分享自己的读书心得和所思所想,帮助他们走出困境与迷茫,以无愧于自己的职业。

第三,就是我自己不愿面对,也不愿提及的来自市场和职业竞争方



面的压力,看到那么多我熟悉的或不熟悉的朋友,知名或不知名的“专家”和“学者”都笔耕不辍,甚至一夜成名,尽管自己有时候也不以为然,但更多时候,还是切实感受到了来自市场的冲击和竞争。市场有它自己不变的规则,那就是有需求,就有市场;有市场,就需要满足市场需求的产品和服务。我们当然可以有理由对别人的作品评头论足,也可以对某些粗制滥造的经不起推敲的“杰作”指手画脚,但我们却没有理由置身事外,冷眼旁观,不为别人,至少需要为自己也为自己神圣的职业,振作创作激情和精神,写一点不那么东拼西凑、牵强附会、有一点思想和启迪的东西,也许那会使自己的心灵得到一些慰藉。

第四,它来自内心的恐慌和反省。自2004年我对自己编写的《战略管理》一书作出修订以后,几年来竟然没有了创作的想法和激情,一个原因是工作繁忙带来的劳碌,另一个更重要的原因是精神懈怠所带来的麻木,而这种麻木部分来自于读者、听众和学生的友情赞美,难怪西塞罗说“不能像在逆境中那样在顺境中持重,是一个人脆弱的表现”。好在自己还有读书、关注新闻和思考的习惯,那么多名师大家孜孜以求、笔耕不辍(很多人就是工作在自己生活的清华园里)的精神触动了自己那虽然麻木但还没彻底僵化的神经,让我感到无论如何不能再犹豫,必须写一些东西出来,这既是职业发展的要求,也是满足心理需求的一种理性的选择。

像很多读者一样,战略给了我很多事业发展的智慧和为人处世的启迪,让我在事业发展比较顺利时扬起加速的风帆,让我在事业和生活上遭遇挫折时多一些冷静和思索。而与很多读者不同的是,作为一个研究和讲授战略的教师,我也深刻地体会到战略应用不当也会给个人和组织带来挫折和失败,更重要的是战略选择本身有时也会面临经济、法律或伦理的窘境,这些窘境问题给我们带了很多焦虑和困惑,也迫使我们更多地思索,使我们的思想不得不多一些深思。

无论是企业、组织还是个人,在发展和成长过程中都会遇到战略选择问题,自然也会遇到企业或个人不得不面对的战略窘境问题。例如,你认为战略是科学还是艺术,是一个理论问题还是一个实践问题?面对复杂多变的外部环境,你认为个人或企业是屈从还是创造或改变环境?你是一个唯意志论者还是一个宿命论者?你认为企业或个人的发展规划应该是深思熟虑的事先计划还是自然渐进的过程?面对外部环境和组织环境的高度不确定性,你认为企业或个人应该采取非连续性变化的革命手段还是遵循连续性变化的进化路线去解决组织所面临的问题?

面对激烈的市场竞争,你认为企业或个人应该以外部市场还是以自身的资源和能力为导向求得企业或个人更大的发展?是由市场出发去培养企业或个人的能力还是以企业或个人的资源或能力为基础去寻找发挥个人资源或能力的市场?当你看到有的大学同学平步青云,有的同学却命运多舛,有的同乡或同事富甲一方,有的却艰难度日的时候,你认为是命运和机遇主宰了人生,还是人们的追求或堕落改变了命运?你是否理清了企业使命、远景与战略执行,全局与细节之间的辩证和逻辑关系?你是否因遇到一些困难和挫折心灰意冷而失去了欢乐和愉快,又是否因过于乐观的阳光心态而陷入阿 Q 精神的沼泽?你是否总是生活在未来的憧憬中而失去了现在,或者浑浑噩噩地抓住了现在却失去了光明和更有意义和价值的未来?

正是由于战略选择决定了个人和组织的命运和未来,所以无论个人、企业和政府机构都对战略问题饶有兴致,但同时,上述诸多窘境问题也带给我们很多痛苦和困惑,解决这些矛盾需要战略上的智慧。战略选择面临着不确定的环境,战略选择的结果也有很大的不确定性,唯其如此,战略决策也给我们带来了工作的丰富性和挑战性,并赐予我们心灵的愉快与满足。

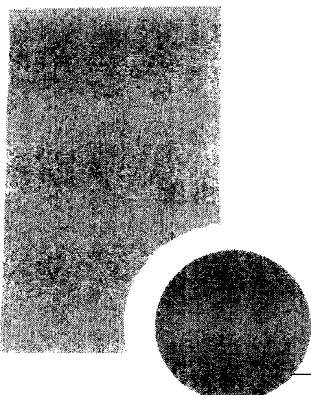
金占明

2010 年 10 月于清华园

CONTENTS 目 录

第一章 理论与实践	1
案例 1 用理论创新引领企业成长壮大	9
案例 2 中小企业管理误区:用牵骆驼的方法牵兔子	19
第二章 科学与艺术	22
案例 1 豆瓣变形记	37
案例 2 开心农场:“五分钟”演绎的“偷菜”故事	41
案例 3 宜家为什么要“妥协”?	45
第三章 逻辑与创造	48
案例 1 芭比娃娃是这样诞生的	64
案例 2 比亚迪的“曲线造车”之路	67
第四章 革命与进化	70
案例 1 柯达的战略嬗变 ——已初步完成转型的新柯达更加年轻化、 数码化	82
案例 2 音乐幻想 诺基亚急速转型	85
第五章 外向与内向	90
案例 开放式创新:从公司外部寻找创意	98

第六章 主动与被动	105
案例 1 富士康“习惯性”迷失	118
案例 2 美的“三枪”连发强势领跑	121
案例 3 万科启动“X”战略	125
第七章 全局与细节	130
案例 1 从 1 亿元到 10 亿元的企业家思维	138
案例 2 企业战略管理：“东窗西窗都要亮”	140
第八章 利润与责任	144
案例 1 从欧莱雅的成功看公益与经营的完美结合	151
案例 2 内外合一：企业公民战略的实现路径	152
案例 3 先“做好”事 再做“好事” ——招商局集团社会责任报告解析	155
第九章 东方与西方	160
案例 1 台湾管理理念大陆碰撞 ——究竟有没有“中国式管理”	167
案例 2 娃哈哈的管理之道	170
案例 3 洋 CEO 钟情中国式管理	179
第十章 命运与奋斗	183
案例 1 史玉柱这一年：反思与痛悟 ——访巨人网络集团有限公司董事长兼 CEO 史玉柱	192
案例 2 中国移动：巨人背后交替的身影	198
主要参考文献	201



第一章 理论与实践

为了思考而行动和为了行动而思考同样重要。

——明茨伯格

随着中国经济的迅速增长,市场竞争的日益激烈,企业家阶层的崛起以及管理学界的努力,当前无论是学术界、企业界还是政府领导对企业实施战略管理的重要性和迫切性都有了一定程度的认识 and 了解,越来越多的政府领导和企业管理人员谈到战略管理的概念,市面上论及战略管理的教材、案例和文章也越来越多,同时,也有越来越多的企业聘请咨询公司、商学院的教师或者由企业内部管理人员制定企业的发展战略。毫无疑问,这些努力不仅促进了战略管理理论的普及,战略管理研究的逐渐深入与繁荣,而且也在一定程度上提高了企业的竞争能力和战略管理水平,但同时,通过近几年与众多企业的高层管理人员的接触和咨询实践,我们也不无遗憾地看到:无论是企业高层管理人员对战略管理概念的理解和表达,还是有些新闻报道对企业成功经验与教训的总结,抑或是一些学者的有关专著对战略管理理论的分析,均存在很多认识上的误区^[1],其中最突出的就是对战略的理论性与实践性辩证关系的认识还存在很多片面性,形成了很多理论争论,主要表现为两种极端的认识和观点:一种观点强调战略管理的理论性,即强调系统理论在战略管理过程中的指导作用;另一种观点则强调战略管理的实践性,即强调实践在战略管理过程中的基础地位和作用,前者可以称之为理论的视角,后者可以称之为实践的视角。

理论的视角认为:经过几十年的发展,战略管理已经成为一门系统性的理论学科,形成了比较完整的理论体系,如 PEST 分析、SWOT 分析、行业结构的五力模型以及战略实施的平衡计分卡等^{[2][3]}。因此,战略管理人员只要遵循一定的理论框架,如提出企业的目的和目标→分析外部环境变化可能带来的机会与威胁→评价企业的自身的优势和劣势→提出多种战略方案→评估所提出的方案→将战略目

标分解到相关部门或子公司、分公司→控制和反馈,就可以为企业或组织制定出比较适合外部环境和自身发展要求的战略方案。所以,忽视理论的指导作用、盲目地从事管理实践活动只能说明管理者的无知和愚昧,其肯定也会在实践中碰壁。换句话说,行动之前必须思考。

理论的视角也认为:经过近几年的理论学习与管理实践,很多企业的高层管理人员已初步掌握了企业战略的基本概念,即已认识到企业战略是有关企业发展方向和大政方针的决策,但对战略管理与一般业务管理的关系却缺乏深入的了解。一些高层管理人员把战略管理等同于一般业务管理,不了解战略管理是解决复杂多变环境下企业的经营领域和业务选择问题,以及如何适应环境变化并通过构造自己的核心竞争能力来获得竞争优势,从而最终应该成为一个怎样的企业的问题。因此,这些高层管理人员往往过于注重解决日常性的专业操作和经营问题,一头扎进琐碎的日常管理事务中,不能把握事物的本质和发展趋势,总是头痛医头、脚痛医脚,处于被动应付的局面。殊不知,确定一个被利益相关者(包括社会公众和企业员工)广泛接受的企业使命和远景目标,对企业的长期生存和发展具有十分重要的意义,尤其是在环境发生意想不到的变化和企业面临意想不到的危机时期。毫无疑问,一个没有明确的经营范围和主旨,也没有崇高的使命感和责任感,因而不能有效地组织资源和培养自己的核心能力,面临危机或一有风吹草动就四分五裂的企业很难在竞争激烈的环境中生存下去,更谈不上长期繁荣。反映在形成战略规划过程中就是这些企业过于关注所谓的可操作性和实施细节,而抓不住战略规划的核心和重点。换句话说,这些企业过于强调战略的实践性而忽视了它的理论性和前瞻性。

理论的视角还认为:由于历史的原因,在过去很长一段时期内,我国企业并没有给予战略管理足够的重视,直到今天还有很多企业管理人员把战略计划与企业很长一段时间内所习惯使用的长期计划等同起来,认为战略或战略计划只不过是长期计划的另一种说法或解释,没有认识到战略与计划无论是从它们的制定过程还是构成形式和关注重点上都有很大的差别。另外,还有很多企业管理人员因为一段时期内经营上的成功滋生了自满情绪,把自己在特定时期和特殊环境下的成功经验当作攻无不克的法宝加以应用,没有认识到这些经验不仅不能盲目地照搬到其他企业,而且也不能适应自己企业不同阶段发展的需要。换句话说,一些企业

管理人员过于轻视理论和系统分析的作用,过于盲目自信和乐观,缺少必要的危机意识,他们的管理实践带有很大的盲目性和经验主义的色彩,从而给企业带来了很大的风险。一些领导者和高层管理人员往往认为“战略”是一个充满玄机 and 奥妙的东西,战略管理也因此被披上了神秘的面纱,这样,他们总是在遇到困难和挫折时希望有一个天外奇人来传授“回天”妙术,却没有认识到,战略管理乃是一种比较系统的理论体系,通过学习和掌握这种理论,就可以避免很多不必要的失误。

概括地说,理论的视角认为战略管理首先是一个理论问题,企业家和高层管理人员首先必须具有扎实的理论基础,熟练掌握各种分析工具,在开展经营活动之前首先要对面临的问题进行深入的理论分析,从而确定解决问题的战略方案。他们不能过多地关注日常性的专业操作和经营问题,虽然应该重视在实践中应用理论和实施方案,却不能忽视理论的指导作用,从而犯经验主义的错误,应该把理论置于优先的位置上。

与理论的视角不同,实践的观点认为战略管理基本上不是一个理论问题而是一个实践问题,战略管理的结果如何取决于实践运营而不是理论研究和认识的水平。换句话说,实践的视角把实践置于优先于理论的位置上。^[4]

实践的视角认为:一些高层管理人员和咨询人员片面强调战略管理的所谓“战略性”和“一般性”,提出的战略目标和企业使命过于空洞和宽泛,既没有考虑行业的特点和外部环境变化的关键趋势,又没有考虑企业自身的条件和特殊性,使它们似乎成了每个企业都适用的“教条”。同时,还有很多高层管理人员和咨询人员没有认识到战略管理与一般业务管理既有差别,也有密切的联系,即不了解战略目标要通过各部门的职能战略、分年度的计划和具体的操作目标体现出来。因此,很多企业制定了战略规划却都没有相应的实施计划,因而将战略规划束之高阁,成为仅被咨询专家和企业相关高层管理人员自我欣赏的文字游戏。

实践的视角也认为:虽然很多企业现在已经意识到战略管理,尤其是通过理性分析制定企业战略的重要性,但在如何处理战略实施与战略分析和战略制定的关系上存在模糊认识。一方面,很多企业将战略实施与战略分析和战略制定等同起来,要求战略规划部门或咨询专家提出的战略研究方案过于详细和具体,而且不切实际地把战略方案理解成为“操作说明书”,片面地认为企业能否取得良好的经营绩效唯一取决于所提出的战略规划是否科学与具体,没有认识到管理不仅是一门



科学,而且表现为一种艺术,因而企业能否实现预期的经营目标不仅取决于所提出的战略规划的科学性和可操作性,而且更重要的可能取决于实施措施是否得力和企业员工的参与程度与贡献。毫无疑问,即使规划部门或咨询专家提出的是一个一流的方案,但若各部门和相关人员在实施过程中并不努力,那么一流方案也可能只能收到二流甚至三流的效果。相反,一个并非最好的方案通过有关部门和人员的精心组织与实施却可能收到比较满意的效果。另一方面,也有一些企业高层管理人员和咨询人员过于强调战略规划的前瞻性和创造性,所提出的战略规划不仅脱离企业的实际,而且缺乏可行性和可操作性。具体地说,一些企业管理人员,尤其是高层管理人员热衷于“猎奇”,总是希望从战略规划部门或咨询专家那里听到或看到一些他们闻所未闻的奇思妙想,幻想通过一剂“灵丹妙药”使企业起死回生或一夜暴富。而殊不知,做企业是一件实实在在的事业,要有勇气,更要有耐心,要一步一个脚印。毫无疑问,一个战略规划从理论角度即便非常完善,其能否收到实际效果还要靠企业家的创造性实践和全体员工的共同努力。当然,这并不意味着应该低估创新和想象的重要性,但任何丰富的想象和创新都必须以现实与科学作为存在的基础和前提。因此,企业管理人员必须认识到:衡量战略规划好坏的重要标准就是要看其是否切中利弊、切实可行,而不是追求理论上的“惊天动地”。换句话说,战略规划既不是一本烹饪书和操作指南,也不应该是一本科学幻想小说或一套痴人梦语。

实践的视角还认为:由于战略管理是一个复杂的过程,任何企业或组织都不能事先制定一个尽善尽美的战略,然后再按部就班地加以执行,总是要根据不断变化了的环境和竞争态势对其加以修正和调整。换句话说,企业家或战略管理人员提出的战略方案只有通过实践检验才能确定其是否正确,也只有通过实践过程才能发现其中存在的问题和矛盾。这是因为影响企业管理的因素非常多,而且随着时间的推移,这些因素也在不断发生变化,所以,不可能在形成战略方案的初始阶段就预知未来可能发生的变化,而必须根据变化了的外部环境和自身的条件在实践中对其加以调整和完善。说到底,战略管理是一个实践过程,而不是一个理论建模过程。

毫无疑问,战略管理既是一个理论问题,也是一个实践性很强的参与过程,因此,企业管理人员,尤其是高层管理人员必须克服认识上的片面性。一方面,一定要重视理论的指导作用,因为经过学者们几十年的研究和总结,很多带有普遍性的

规律和经验已经被总结出来。例如,企业在初创和规模较小的时候,一般都是采用简单的组织结构和管理模式,因此可以对市场需求的变化作出快速的反应,决策速度快,运营效率高。但这种组织容易出现小企业病,即管理完全凭企业家个人的经验,随意性和盲目性大,风险也高。大企业管理规范、正规,什么事都有人管,什么事都有规章制度,但大企业也有大企业病:官僚主义增多,爬行主义盛行,决策速度下降,对市场变化反应迟钝。因此,小企业只有克服小企业病才能获得进一步的发展,而大企业则要努力革除大企业病才能保持企业的长期发展与繁荣。再如,小型科技企业创业时一般都会遇到资金短缺和管理团队经验不足的瓶颈,能否解决这两个问题是它们能否生存下来的关键。毫无疑问,充分借鉴和吸收这些理论成果不仅可以使企业少走弯路,而且往往可以收到事半功倍的效果。如果一个企业家和高层管理人员对前人的研究成果和经验熟视无睹,过分相信自己的直觉和判断,那么可能会陷入新的神秘主义的泥潭,认为战略和管理不可捉摸,只能“拍脑袋”,那么,当企业家和高层管理人员决策素质比较差时,在不利条件下就可能给企业带来深重的灾难。另一方面,又要重视战略管理的实践性,因为几乎没有两家一模一样的公司,也几乎没有完全相同和不变的环境,同样也没有放之四海而皆准的真理和通用的成功的管理模式与方法,所有的理论和经验都需要创造性地加以应用才能变成对自己有用的东西。所以,必须看到企业家的直觉和经验在管理过程中,尤其是在战略决策过程中起着非常重要的作用。因此,我们倡导的是将这两方面加以高度地融合。从泰勒的科学管理、梅奥的霍桑工厂实验到福特流水线生产制的诞生;从日本企业的即时制造、精益生产,再到施乐公司标杆管理的应用;从沃尔玛将传统零售方式与仓库销售相结合的混合式超级市场到施乐公司发明了复印机后,不是通过销售获利而是通过租赁与按页收费、销售耗材赚钱的商业模式;从Dell通过重新定义顾客价值,直接面对终端消费者而非中间销售商的直销模式,到面向供应商与广告商收费、竞价排名而对浏览者免费的谷歌、百度等新一代搜索引擎,等等,都是理论与实践紧密结合的产物。

战略管理人员不仅要认清理论性与实践性之间的辩证关系,而且尤其要处理好战略管理过程中出现的诸多“脏手”问题。这里所指的“脏手”问题是指战略选择上顾此失彼的两难选择问题,即只要做事就难免弄脏手,但又不能不做事。

由于“脏手”问题本身的复杂性,同时也由于部分高层管理人员对此类管理问

题缺乏深入分析和研究,缺少必要的理论储备和积累,不能从理论角度认清这类问题的性质和特点,因此,实践上带有很大的盲目性,在管理模式和经营行为上总是容易从一个极端走向另一个极端。其中,多元化与专业化、集团化和分散化、炒作与营销的关系等都是困惑那些不求甚解的管理人员的“脏手”问题。

在对待多元化和专业化问题上,一方面,一些企业只是看到了多数大型跨国公司都是多元化经营的表面现象,既不考虑自身的规模和实力,也不了解自身所处的发展阶段,以及是否存在多元化经营的必要性,为了盲目扩张而轻率地进入与原来的经营范围没有任何协同效应的领域,从而既丧失了原有领域稳定增长的市场机会,又招致了其他企业的反击和报复,严重降低了企业的竞争力和获利能力。另一方面,也有一些企业仅仅因为看到了多元化经营的陷阱,了解了一些盲目多元化经营企业失败的悲剧,就片面地夸大多元化经营的危害性,而没有认识到在某些条件下,尤其是在原来的产品市场已经饱和,或者竞争对手过于强大,或者通过多元化有利于实现规模经济和范围经济以及扩大系统效果和实现集团增长时,适度多元化不仅可以降低经营过于集中的风险,而且可以发现更多的市场机遇^[5]。实际上,多元化还是专业化从来就不是一个简单的“祸”与“福”的选择,而是两害相权取其轻的“脏手”问题。事实上,多元化战略像是一个五光十色、缤纷绚丽的万花筒,每个企业家看到的都是不同的侧面。多元化战略也像是一枚硬币的两面,支持它的人将它捧在手心,看到的永远是它的正面,反对它的人则对它弃如敝屣,抛之脑后,看到的永远是它的背面。多元化实际上就是一把“双刃剑”,锋利无比,却极易自伤。也许多元化战略从它诞生的那一刻起,就是一个荒诞怪僻的双面人,有时它是面目可憎的魔鬼,有时又是乐善好施的天使。而理论界亟须研究的问题就是如何打开这个神秘的万花筒,让这个两面人更多地展示天使的美,而不是放纵魔鬼的恶。换句话说,我们要探寻这些多元化企业的成功与失败究竟是偶然还是必然,是否存在一定的规律,如何最大程度地发挥多元化所带来的竞争优势,并尽可能地避免其带来的折价问题,将毒药转化为蜜糖。针对中国企业的实际情况,我们应该从理论与实证两个方面来研究企业开展多元化经营的深层次原因,从根本上探究决定企业是否实施多元化、实施何种多元化以及影响多元化绩效的因素,通过总结中国企业多元化成功与失败的经验,挖掘企业特征与多元化程度和绩效之间的对应关系,尽可能地回答具有何种特质的企业在何时实施何种程度的多元化战略可以

获得成功的问题,探寻中国企业多元化的成功之路,为企业的经营实践提供指导。我们相信:只要控制好扩张的速度和范围,多元化不仅可以为企业带来绩效的提升,还可以帮助企业在瞬息万变的市场中规避风险,有利于企业的长期发展。管理研究者与企业的管理者应在明确多元化战略原理的基础上,思考哪些产品与服务适宜多元化经营、以何种方式实现多元化以及将多元化进行到何种程度等关键问题,而不是一味地讳疾忌医。

在如何对待企业集团的问题上,很多企业和高层管理者同样存在片面的认识,具体表现是:一方面,一些企业过多地受宣传报道的影响,当政府有关部门或某些文章论及组建企业集团的益处时,往往不对自己企业所处的行业结构和自身需要作全面的分析,而是人云亦云,把组建企业集团当作“包治百病”的灵丹妙药,不管自身是否具备成为企业集团核心企业的条件和能力,也不管其他企业的技术和业务与自身的业务领域是否有密切的关联性,而是为组建而组建,把本来毫不相干的企业生拉硬拽地捆绑在一起,集团企业之间既没有资产纽带,业务之间也没有互补性,不仅不能收到组建集团的战略益处,反而背上了管理不良的包袱。另一方面,也有一些企业只是看到了组建企业集团的消极影响、不利条件和某些企业组建企业集团失败的个案,而没有认识到在一定的环境和条件下,按规范组建和运作的企业集团可以给企业带来战略上的利益和好处。第一,通过收购、兼并等方式组建的横向型企业集团可以在较短的时间内实现企业规模的扩张,不仅可以节约投资,还可以节省进入市场的时间,更重要的是将本来的竞争对手变成了同盟者和合作伙伴,避免了同质化的恶性竞争,从而实现规模经济的要求;第二,通过各种方式组建纵向型企业集团不仅可以在较短时间和更大范围内实现各企业之间的优势互补,获取联合作业的经济实力,更重要的是由于把讨价还价的交易变成了稳定的内部协作,因此可以节约交易费用,实现范围经济的要求;第三,可以充分利用优势企业的经营资源,如将其成熟的技术和管理模式输送到其他的成员企业,获取更多的协同作用等;第四,还有助于调整一个行业和产品结构,避免重复性建设和同质化的恶性竞争,有利于在一个地方形成合适的产业集聚,既有利于提高区域的综合竞争能力,也有利于提高政府宏观调控的有效性。实际上,随着经济全球化和外部环境压力的加大,组建企业集团还可以有力地应付跨国公司的竞争。这是因为过去我们的企业规模都比较小,不仅整体实力弱,而且很容易被国际大公

司当作蚕食的对象,反过来成为它们的帮凶和同盟者,使我国企业在与国际大企业竞争时往往处于更加不利的竞争地位。总之,这些企业缺乏必要的知识储备和理论素养,不是“拔苗助长”就是“因噎废食”,不能在合适的环境和合适的条件下,采取合适的方式组建适合需要的企业集团,而是经常左右摇摆,难以形成自己的管理模式和风格。

对于另外一些“脏手”问题,如广告与炒作的关系问题,很多高层管理人员同样存在模糊认识。一些企业不惜重金,在各类电视、电台、报纸和杂志上“狂轰滥炸”,但却忽视产品的技术含量和内在品质,认为广告不仅可以引导消费,而且可以长期赢得消费者的忠诚。这些企业盲目地认为消费者都是盲目的广告追随者或者是广告明星的盲目崇拜者,只要听了他们对企业产品的几句赞美之辞就会放心购买和使用广告中推销的产品。殊不知,消费者多数情况下都是理性的和挑剔的,他们会进行多方面的比较和挑选,最终才会作出购买决策。消费者在使用产品以后,还会对产品和服务作出细致而全面的评价,同时将这些信息与朋友和熟人沟通,从而影响别人的购买决策。事实上,一些企业恰恰是因为忽视了广告产品的质量、售后服务和客户价值等核心的工作,不仅巨额的广告费用付诸东流,而且还因此名声狼藉。同样,也有一些企业虽然产品设计新颖、质量上乘,但却把必要的广告和炒作等同起来,笃信“好酒不怕巷子深”这一已经不适应现代市场竞争要求的信条,不能将必要的产品信息披露给顾客,结果“养在深闺人未识”。这些企业错误地认为好的产品不需要市场推广,消费者理所当然地会了解和接受它们。殊不知,在现代社会和市场环境下,任何一个消费者每天都会接触到海量的信息,任何一个大型的商场和连锁超市摆放的商品也是琳琅满目,令人目不暇接,如何使消费者了解到企业的产品信息和接触到产品本身就是一件困难的工作和艰巨的挑战。这些企业由于缺少与消费者的有效沟通,没有合适的渠道和促销方法,不仅浪费了大量的生产资源,而且不能树立公司的良好形象和信誉,同样不能取得很好的经营业绩。

必须看到:中国企业在战略管理理论和实践上的误区既与企业管理人员自身的素质和知识结构有关,也与一些专家学者及新闻媒体有着密切的联系。一些教授和培训人员往往迎合宣传报道的需要,片面地强调某一做法的好处或不加分析地抨击某一做法的弊端,不能客观地介绍相关领域的研究成果;一些新闻媒体在宣传报道某些企业成功或失败的个案时,也往往采取偏激的态度,典型情况就是当一

个企业红火起来时,往往认为它的所有管理措施都是值得欣赏和借鉴的,而当企业倒闭时,就认为它的所有做法都是错误的。事实上,一些企业在迅速发展和业绩辉煌时,某些做法就是错误的,只不过问题还在积累阶段;同样企业在业绩不佳时,有些做法也是正确的和值得肯定的。产生这些现象有几个方面的原因:第一,有些专家和学者缺乏独立的科学精神,热衷于当政界人物的传声筒或解说员,不能坚持学术的独立性和缺少必要的批判精神,往往为了迎合某种需要而去收集能证实领导者观点的所谓证据,而对相反的事实却熟视无睹;第二,由于我国在管理研究领域起步较晚,对很多现象,尤其是上面所列举的很多“脏手”问题还缺少全面、深入的研究,所以认识上本身就有很多片面性,而有关学者在介绍这些研究成果时并没有详细阐释获得它们时的具体环境和企业情况,更没有描述应用它们时所需要的边界条件;第三,新闻媒体的朋友由于职业的原因,往往采取攻其一点、不及其余的策略对某些人们感兴趣的话题进行剖析和解读,误导了读者和听众。当然,要求这些朋友全面地把握另一研究领域专业性很强的研究成果也的确是强人所难,需要企业管理人员自己作出理性的判断和选择。客观上说,某些教师和新闻媒体的一些片面讲解和宣传,对企业管理人员片面思维的形成起了推波助澜的作用。

概况说来,我国企业管理人员在战略管理认识和实践上的误区,既有他们主观方面的原因,也有外部环境方面的客观原因,但这些误区对于企业的长期生存和健康发展都是非常有害的,跳出这些误区需要我们大家共同的努力。

案例 1

用理论创新引领企业成长壮大^①

张来民

30年来,汪海每走一步,总是伴随着非议和指责。幸运的是,汪海并没有倒下,反而成功地创造了他的市场理论。究其原因,与汪海正确把握五项创新原则密切相关,即深入实际的作风、实事求是的态度、反向的思维方式、“三个有利于”的准则和敢为天下先的哲学。这五项创新原则是汪海30年来在错综复杂的时代变革中理论创新的宝贵经验,也是我国改革开放30多年来的重要理论成果,对我国企

^① 案例在使用时作了少许的修改,其他同。