

第一章 资源运用

——形与势

实践者的启示：长虹与海尔想到了一块儿

海尔集团总裁张瑞敏在谈及海尔成功“秘诀”时，不无自豪地说：“创新（能力）是海尔真正的核心竞争力，因为其不易或无法被竞争对手模仿。”

无独有偶，长虹集团也在大谈创新及核心竞争力。这决不是巧合。

2000年5月，四川长虹电子集团公司和四川长虹电器股份公司分立，长虹今后的发展将由原来“火车头模式”变为“联合舰队模式”。

长虹电器股份有限公司提出，组织调整中最重要的任务是再造长虹的核心竞争力。在全球经济一体化的环境之下，一个没有核心竞争力的企业，是难以生存下去的，通过多年在品牌、市场、技术等方面的发展，长虹已经具有

许多竞争优势。但是面对新的技术和市场环境，长虹还需要进行核心竞争力的再造。这主要包括：企业对市场和技术变化的敏锐感觉和反应能力；企业围绕特定的市场目标和商业目标，进行全面的资源整合的能力；形成一种对员工、股东和消费者有强烈感召力的企业文化。其主要发展方向是：首先在整机、部件、软件方面形成一条完整的产业链。随着新经济时代的到来，整机将愈来愈标准化，其技术含量、附加值不断向数字化、网络化转移。长虹将在现有劳动密集型产业结构的基础之上，特别注重发展资金和技术密集的关键产品，如液晶、激光读写装置、高性能的二次电池等。第二就是从终端产品提供商向系统技术提供商、服务提供商和内容提供商转变。未来的网络时代，将是服务提供商和内容提供商主导的时代，孤立的终端产品制造商将逐步丧失独立的产品定义权，和最终消费者的联系也将被阻断。为了迎接这种挑战，长虹将逐步由一个孤立的终端产品制造商向系统技术提供商转变，并通过战略联盟或是直接投资，打通长虹与服务提供商、内容提供商和最终消费者的直接联系。

它们的故事，一个共同点就是通过创新来强化核心能力，着力于谋势。的确，布形，以及在布形基础上谋势，是企业战略经营最为重要的课题之一。

《孙子兵法》运用太极智慧，提出了形势这一对辩

证的战略概念和布形造势的战略思想。在现代战略资源运用的实践中，实施以资源为基础的战略理论是典型的布形思想，而实施核心能力的战略理论则是典型的造势思想。本章第一节讨论《孙子》的形势辩证原理，第二节介绍以资源为基础的战略理论与方法，第三节介绍核心能力的战略理论与方法，第四节将古今理论与中国企业实践结合，提出“重势用形者胜”这一论断。

第一节 古典形势原理

“形”和“势”或合称“形势”是现代汉语中常用的词汇。当对某事难以决策做与不做时，人们常说“看看形势再说”。为了让别人（别的企业）按照自己的意愿去做，我们要把握“因势利导”这个原则。有时为了扩大影响，则需要“造声势”等等。在古代兵书中，先哲们一再论述“示形”与“造势”、“积形”与“任势”等，这说明“形”与“势”是战略思维中的一对基本范畴。那么，什么是“形”？什么是“势”？又如何运用“形”与“势”呢？

一、形的涵义及运用

形的涵义有两个方面，一是指作为事物状态的

“形”，二是指“形”的运用。前者作为客观现实的表现形态，是一切战略活动所必须首先把握的，是制定战略的基础和前提，后者作为客观物质条件的运用方式，本身即是一种深刻的战略思想。

《孙子》在论及“形”的运用方面，提出多种运用方式。较典型的有：形人（察明敌情），如“形人而我无形”（《虚实篇》）；形敌（用假象迷惑敌人），如“故善动敌者，形之”（《势篇》）；形圆（灵活布阵），如“形圆而不可败也”（《势篇》）；应形（适应敌情），如“故其战胜不复，而应形于无穷”（《虚实篇》）。

归纳起来，“形”的运用无非三类，一是要善于明察敌方的“形”，二是要善于隐藏我方的“形”，三是要灵活多变地布“形”，用“形”以适应随时变化的敌“形”。当代的经济竞争，虽然较之古代军争，似有更多、更复杂的“形”及“形”变，但在用形方面无非是这三类。

美国当代企业界巨子李·亚科卡大胆改革，使美国三大汽车制造公司之一的克莱斯勒公司起死回生的事例可以极好地说明用形的效用。亚科卡于 1925 年生于宾夕法尼亚州，他在很年轻时就显露出非凡的管理才能。在就任福特汽车公司总裁的 8 年时间里，为公司净赚了 35 亿美元的利润，后由于工作出色，受到福特二世的嫉妒而被解职。亚科卡就任克莱斯勒公司总裁后，首先大刀阔斧地改革公司现有的“肿形”、“虚形”。他大胆精简机构，根据效益情况，把原来的 52 个生产厂关卖 16

个，合并 4 个，使产量、车型和销售面相应减少，企业规模“消瘦”了 1/3。他毅然进行人事改革，先后辞退了公司 35 位副总裁中的 28 位，高层部门经理中的 24 位被撤换，同时，把 16 万直属员工中的 9 万人予以解雇，把经纪人由 5800 人减少到 3700 人。

然后，他开始用“应形”和“形圆”之法扭转企业经营局面。首先加强了市场调研预测工作，果断调整产品方向。1982 年 11 月，由市场调查专家约瑟夫·坎帕纳挂帅，组成了一个 60 人的市场调查组，后来调查组增至 125 人。他们针对汽车市场、消费趋向、顾客偏好、燃料价格波动和家庭规模变化等与汽车销售有关的大量问题，进行了深入的调查分析。亚科卡根据 80 年代国际石油价格开始下降，国内汽油供应日趋缓和等调查，预计到市场上可容纳全家人的较大型汽车将走俏，于是果断拍板定案，将公司保留多年的“纽约人”牌大中型轿车加大产量，使公司打响了第一炮。其次，他非常灵活地适应市场需要，决定重新生产早已绝迹的敞篷汽车，以迎合美国人乘车兜风，“重温旧梦”的怀旧心理。这种“道奇 400”新型敞篷车开始估计能卖 3000 辆，结果却一气卖了 23000 辆。

二、势的涵义及运用

《孙子》说：“激水之疾，至于漂石者，势也。”《势

篇》)。其意为，冲击而出的水非常迅猛，以至于能把大石头冲走，这是由于水“势”的强大。所以“势”就是由一定的“形”（如“激水”）所造成的能量特征。“势”如物理学中的势能，它可以由重量或弹簧压缩（所谓“形”）产生，但重量、弹簧压缩本身却不是“势”。自由落体运动中势能转变成动能，军争、商战中对立各方的势同样能转换成竞争的“动能”。所以，研究“势”是为了提高和驾驭竞争的“力”。

在经营领域，“势”有如下表现；

1. 市场地位之“势”。所谓“一夫当关，万夫莫开”，是对有利地位所构成的巨大优势的极为形象的描述。有些中型企业开发大企业不屑经营而小企业又经营不了的“缝隙”产品，造成“独家经营”之势，就是这个道理。另外，企业在准备打入某市场时，一定要首先察“形”观“势”，不得盲动，如《孙子》说：“不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军（《军争篇》）”。

2. 企业实力之“势”。企业实力之“势”是企业多种力量之“形”所构成的“合势”。这些“形”有规模的大小、财力的厚薄，人员的数量众寡和质量优差，装备技术水平的高低等因素。

3. 组织士气之“势”。企业的士气和斗志是一种精神力量，日本企业成功的秘诀之一就是重视企业全体员工的“团队精神”之“势”。组织士气之“势”，是由企业整体组织管理水平能力之“形”与“势”决定的，领

导者的主观智慧和精神状态起着重要的主导作用。

4. 公关形象之“势”。作广告，造声势；通过各种公关活动宣传企业及产品形象来造声势、扩大知名度就是为了增强这种“势”。

精于生财之道的犹太民族的经商诀窍之一是讲究信用，这种长期的信誉之势的积累促成了他们的成功。自古犹太人以严格履行契约著称。他们被称为“契约之民”视《圣经·旧约全书》为“神和以色列人的契约书”。平时，犹太人不轻信自己以外的任何人，但却十分信守契约。在签约前，注重细节，不容许契约书语言上含糊不清，模棱两可；一旦签约，不论发生什么问题，决不毁约。现在，分布在世界各地的 1300 万犹太人，掌握着惊人的财富，被誉为“世界商人”。

日本人藤田田对这种犹太式“信誉”之势的作用体会颇深。1968 年，藤田田接受美国油料公司订制 200 万个刀叉餐具的合同。合同规定 9 月 1 日在芝加哥交货。但藤田田委托的制造商 8 月 29 日才把货全部生产出来，这样靠船运已来不及。他想到美国油料公司是受犹太人控制的公司，就忍痛花三万美元租了一架波音 707 飞机飞往芝加哥，如期交了货。美国油料公司对此大为赞赏，第二年又订货 600 万个。但制造者又耽误了出货日期，他无奈又只好租用飞机空运并如期交货。两次飞机交货造成的损失很大，但却换来了更多的犹太商人对他的信任，他获得了“银座犹太人”（日本最遵守契

约的商人)的美称。以后,犹太人的订单源源不断。他在后来写的《犹太人赚钱绝招》一书中把这段难忘的经历也写了进去。

第二节 布形以资源为基础的战略

20世纪90年代,人们把注意力从定位战略转移到以资源为基础的战略上来。倡导以资源为基础的学派认为,一个企业如果拥有超级的开发、利用和保护基本战略性资源的能力,它就能够在业绩上胜过其他企业。其重点是促使企业探索外部机会,并使用其眼光和智慧,发展拥有持续优势的内部能力。因此,如何使资源的混合和开发成为竞争优势就成了人们关注的焦点问题。一般地说,企业都有某些特异的资源和能力,由于积累过程的复杂性,它们很难随时间改变。而且,一些要素,如无形的知识,无法从要素市场上买到。因此,一些核心资源提供了其他企业所得不到的“租金”流。战略管理的任务因此就成为:要保持和积累租金资产,及其各种可购得的配套资产。这通常被称为从内向外的观点。

这里,一些学者着眼于资源,提出以资源为基础的战略(resource-based strategy),这可以被称为布形;另一些学者着眼于能力,提出核心能力战略(core-

competence strategy)，这可以被称为谋势。这两类理论模型稍有不同，前者更强调较为广泛的资源，后者更强调较为深层次的企业内在能力。把这两方面结合起来，相信企业会制定出更好的“从内向外”的战略（定位战略是“从外向内”的）。

一、资源是利润的基础

倡导以资源为基础的战略理论流派的代表人物之一格兰特（Grand, 1991），在《加州管理评论》上发表文章，探讨了运用资源基础方法进行战略分析的框架。

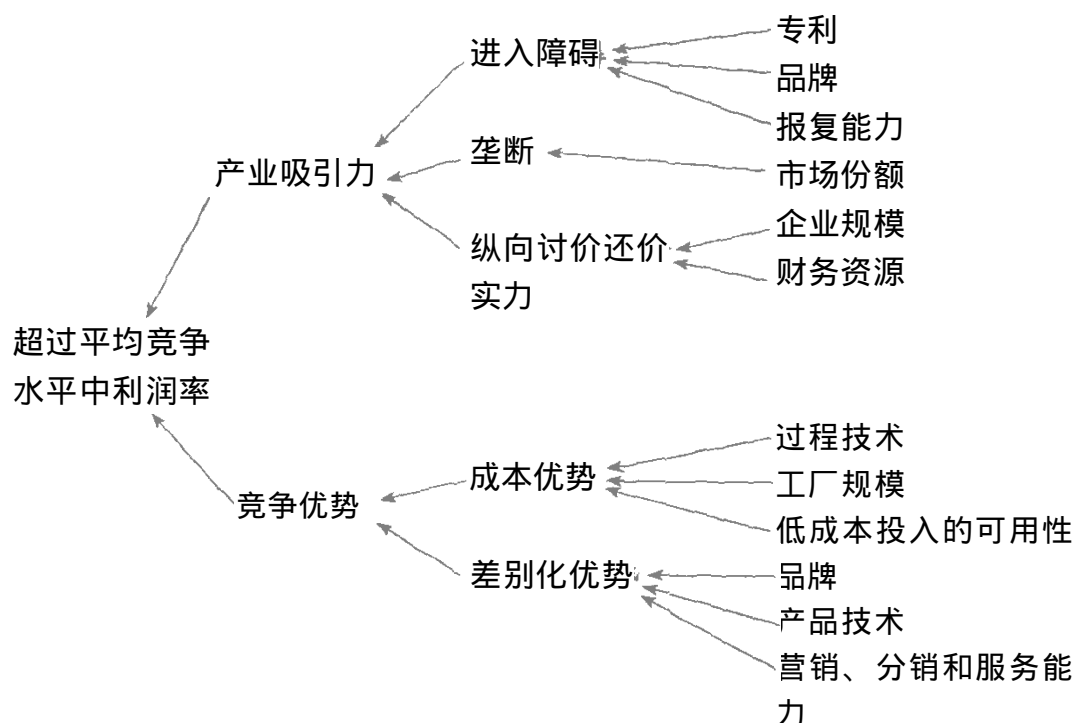


图 1—1 作为利润率基础的资源

资源来源：格兰特(1991)

在这一模型中（图 1—1），资源被看成是利润率的基础。资源是生产过程的输入——它们是分析的基本单位。企业的资源包括：资本设备、职员的技术、专利、品牌、财务等。但是每种资源并不能单独具有生产性。生产性活动需要各种资源的合作和合成。在这一模型中，超过平均竞争水平的利润率由产业吸引力和企业的竞争优势所决定。产业吸引力由进入障碍、企业的垄断地位和企业与上下游企业的讨价还价能力构成。其中，企业对潜在竞争者所构成的进入障碍由专利、品牌和企业的报复能力所决定；企业的垄断地位由企业的市场份额所决定；企业与上下游企业的讨价还价能力由企业的规模和财务资源所决定。企业的竞争优势由成本优势和差别化优势所构成。其中，成本优势包括企业的过程技术、工厂规模和低成本投入品的可用性；差别化优势包括品牌、产品技术、以及营销和服务能力。资源和能力是不同的。能力是一组资源完成某种任务的能力。资源是企业能力的来源。能力是竞争优势的主要来源。

二、资源开发战略

资源开发战略认为企业的资源和能力是其长期战略的基础。内部资源和能力为一个企业提供了基本的战略方向，企业的战略必须在其现有的资源和能力的基础上来开发。

图 1—2 给出了这一模型的具体步骤。

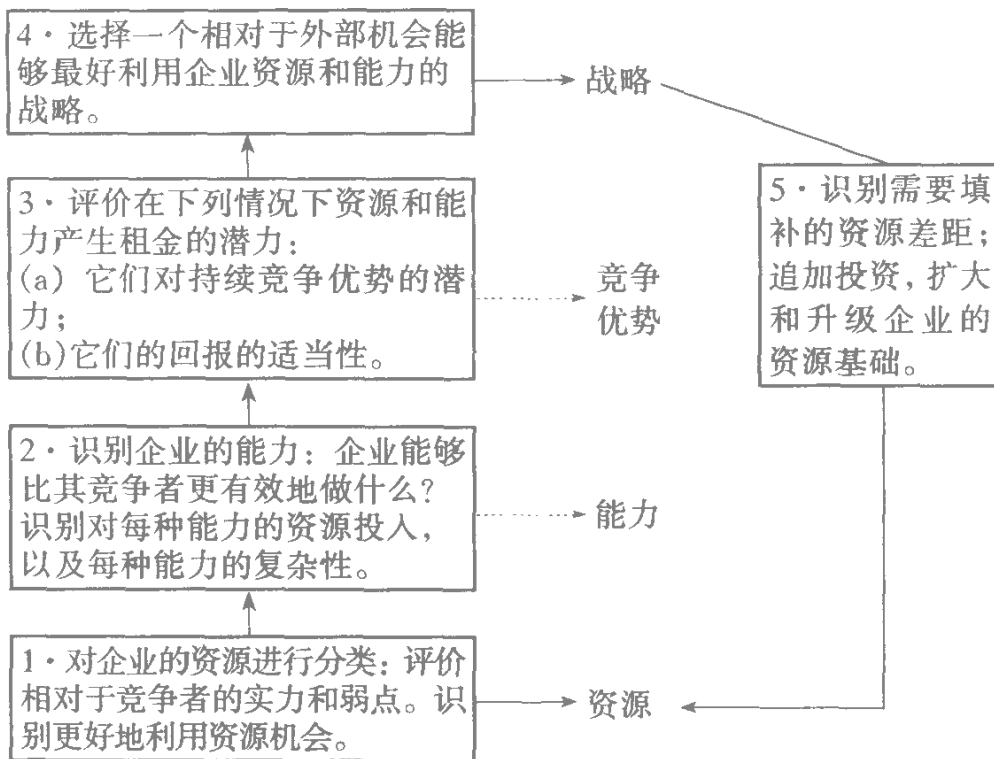


图 1—2 以资源为基础的战略分析方法：一个实践框架

资料来源 格兰特 1991)

步骤 1. 识别资源。

这里要对企业的资源进行分类：评价企业在各种资源方面相对于竞争者的实力和弱点。努力发现更好地利用资源的机会。

识别和评估企业资源的一个主要障碍是信息。管理信息系统通常只能对企业资源基础提供零散的不完整的图像。对资源的战略管理应提出如下问题：

在对资源的经济化使用方面存在什么机会？

在更密集地使用现存的资产和更有效益的雇员方面有什么可能性？

步骤 2. 识别和评估能力。企业领导者要认真地问自己：

企业能够比其竞争者更有效地做什么？

这里要分析和识别获得和提高每种能力所需的资源投入是什么，要客观评估每种能力的复杂性。

步骤 3. 评估挣得租金的潜力。要评价在下列情况下资源和能力产生租金的潜力：

(a) 它们对持续竞争优势的潜力有多大？例如，在可持续性、耐久性、可转移性、可重复性方面。

(b) 对它们所进行的投资能得到有效的回报吗？

步骤 4. 制定战略。要选择一个相对于外部机会能够最好利用企业资源和能力的战略。

步骤 5. 识别资源差距，开发资源基础。这包括：追加投资，扩大和升级企业的资源基础。

三、扩大资源基础

哈迈尔和普拉哈拉德 (Hamel and Prahalad, 1993) 提出最高管理层可以以如下方式，杠杆式积累和运用资源：

1. 集中资源。

企业需要有一个长期的战略重点或战略意图。基于此，经过一段时间，企业通过人员的个人努力、不同的

职能及业务部门的努力，可把优势资源聚合在一起。

NEC 公司和 IBM 公司都是最早的电子通信设备制造商和计算机制造商。它们也都曾预言两家的业务会越来越趋同。但是 IBM 长期没有认真对待对通信技术的长远投资，例如其通信卫星业务和计算机业务之间联系很少。

NEC 公司则不同。它在 20 世纪 70 年代中期就确立了要在计算机和通信两个行业做领先者的目标，并把这一目标具体化，长期坚持到 20 世纪 90 年代。现在，我们看到 NEC 明确的战略意图带来了丰硕的成果。因此，资源导向的战略一定要有集中和重点，要使所追求的转变具体化、优先化。当一个企业试图同时改进成本、质量、顾客服务等所有落后方面时，它会发现改进速度极其缓慢，最后在这些领域中还是以落后告终。因此，把为数不多的资源在大量的中期目标中进行分配，结果必然是成绩平平。

2. 积累资源。

积累资源包括从内部经验中抽取资源和从外部环境中借入资源。抽取是从经验中扩大能力，企业仅仅做学习型组织还不够，还要比其竞争对手学得更快、更有效。“借入”其他公司的资源要注意广泛地与外部组织结成联盟，以便利用其技术资源。

3. 整合资源。

整合资源是把各种资源加以融合与平衡。第一种整

合是把相关技术整合起来，这需要技术通才、系统思维以及把复杂的技术最优地加以转换。第二种整合是把研究开发、生产制造、营销服务等职能加以整合。第三种整合是平衡各种业务职能，消除增长的瓶颈。

4. 储存资源。

储存资源的方法有两种。一是把过去的资源储存起来，然后适当的时候再加以利用，例如过去的技术、过去的品牌都有可能成为新的竞争优势的来源。二是采取柔性策略，避免零和竞争（即输 - 输竞争），像博弈战略所指出的那样，保护了资源，也是对资源的一种储存。这一点也是很重要的。

5. 恢复资源。

当资源被消耗后，要尽快恢复资源。恢复的过程越快，资源的乘数效应就越大。日本公司的产品开发速度往往超过欧美的竞争对手。这种领先不仅使它们尽快地收回了投资（资源），也使它们拥有更多的新产品，获得了更多的顾客品牌忠诚，形成了资源的使用和恢复的良性循环。

四、以资源理论为基础的战略三角论

随着以资源为基础的战略理论的发展，有学者开始系统重新整理战略理论体系。以资源理论为基础的战略三角论就是其中的代表。

以资源理论为基础的战略三角论的创立者科利斯和蒙哥马利（1997）认为，根本就不存在唯一正确的公司战略，也不可能概括出一系列数目有限的、可以导致成功的通用的公司战略。相反，一项有效的公司战略是五个基本要素组成的协调一致的系统。该系统创造了公司优势，带来了经济价值。（图 1—3）

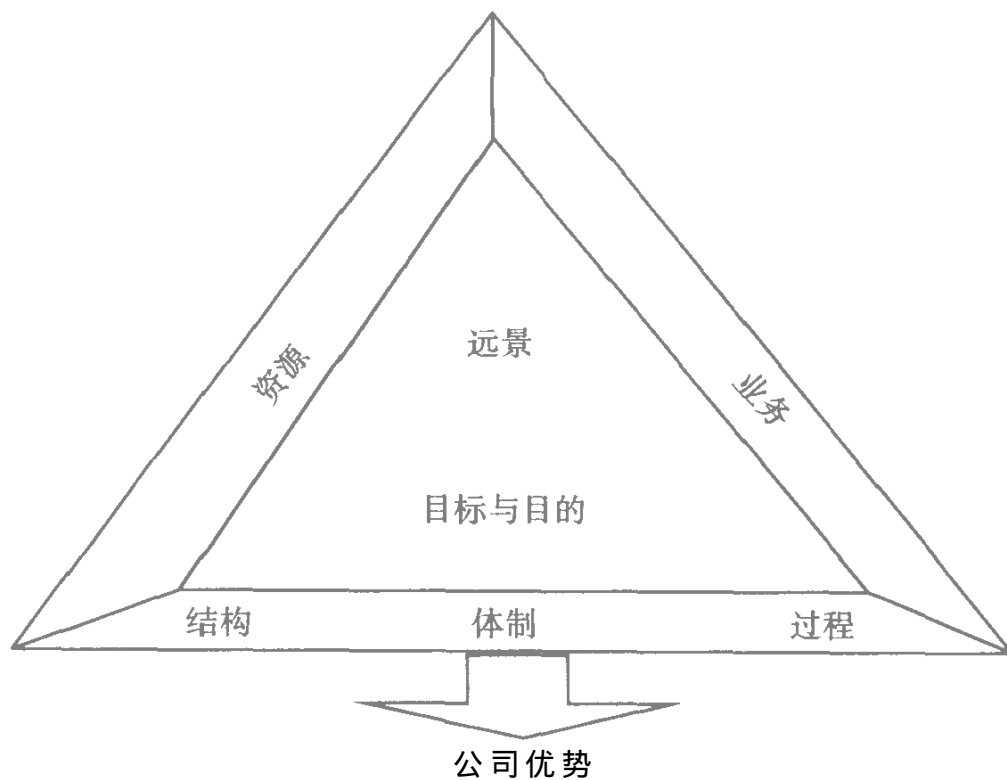


图 1—3 公司战略三角

资料来源：科利斯和蒙哥马利（1997）

这个三角形的三条边分别是资源、业务，以及结构、体制与过程，它们构成了公司战略的基础。当整个系统运作起来并致力于实现公司远景时，在合理的目标

激励下，就会创造出竞争优势。

远景。远景是制定和执行公司战略的核心。

目标与目的。短期的目标与目的是公司在实现远景道路上的里程碑。目标是具体的短期和中期定量标的，目的是在相同时限下的定性意图。

资源。包括资产、技能和能力。

业务。是指公司经营于其中的产业及其在每个产业中所采取的竞争战略。

结构、体制与过程。决定了如何控制和协调其各个业务单位和职能活动。结构是公司内部分配权力的组织图的轮廓，体制是一套控制公司行为的正式政策和程序，过程是组织中的非正式活动。

第三节 谋势 核心能力战略

一、什么是核心能力

普拉哈拉德和哈迈尔（1990）的“公司的核心能力”一文，对核心能力的识别和运用等问题做了论述。他们把公司比作一棵大树（图 1—4）。树干和主要的树枝是核心产品，较小的分枝是业务单位，叶、花、果是最终产品。根系统提供养分、养料和稳定性，是核心能力。

如果只看竞争对手的最终产品，就看不到其实力所在。在这里，核心能力不能被简单地理解为技术能力。

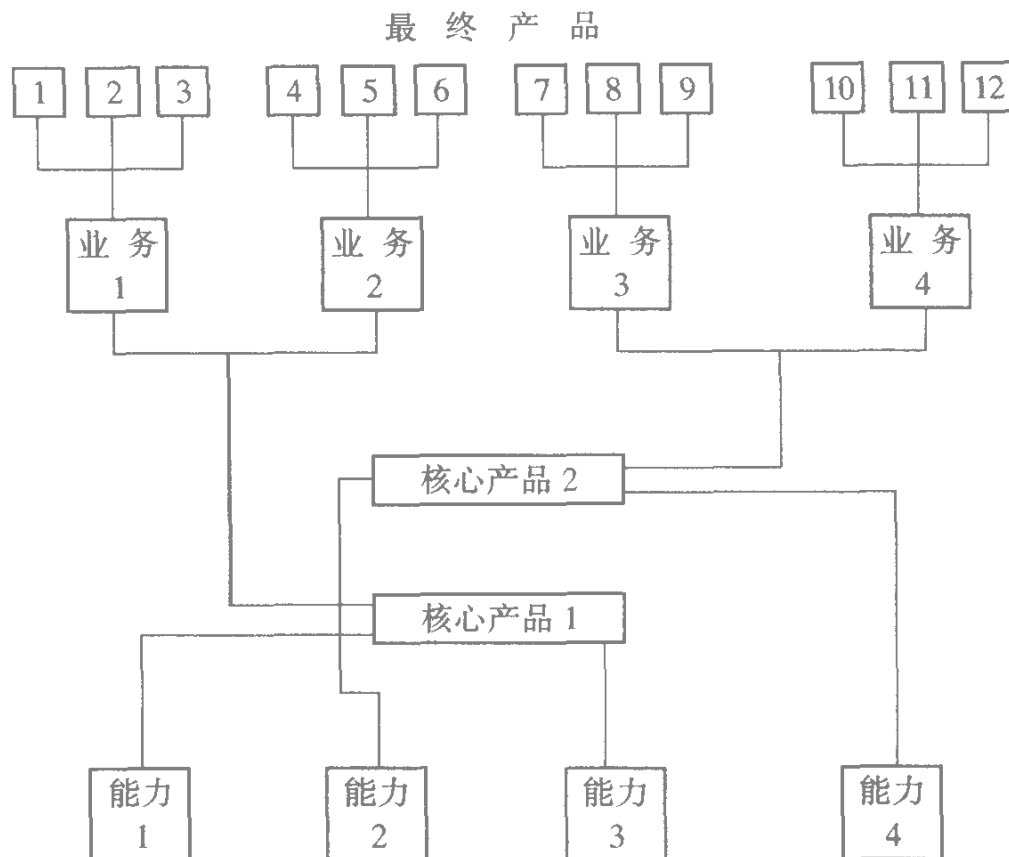


图 1—4 能力竞争力之根

资料来源：普拉哈拉德和哈迈尔（1990）

首先，核心能力是组织中的技术集成能力，即怎样使多种生产技能相一致，把多种技术流加以集成。例如，微型收录机决不能被还原成为集成电路的制造能力，它是半导体设计、新材料的使用、小型化的诀窍等技术能力的统一。这种技术能力也能够在微型计算器、袖珍电视、数