

# 成长性企业战略介绍

## 前言

企业都是由小到大发展起来的,但令人惊讶的却是某些企业的赶超式成长。如许多名不见经传的弱小企业常常赶超强大的竞争对手,而且赶超的时间也越来越短,过去要靠几十年才能积累的财富和建立起的竞争优势,现在多则十几年、短则几年就可实现。

以海尔为例,它成立后的年均发展速度高达 82.8%,远远超过一般的家电企业。而在 1984 年该集团总裁张瑞敏调到青岛电冰箱总厂时,面对的却是负债 147 万元人民币的烂摊子。他从筹资引进德国电冰箱生产线开始,经过 14 年的努力,就使海尔成为中国大陆家电行业的龙头企业,年销售额达 110 多亿人民币。<sup>(1)</sup>

还有众多的日本公司,以微软和英特尔为代表的美国计算机后起之秀,我们身边的康师傅和格兰仕等,它们中有的几乎是白手起家,少则几年多则十几年,发展成本行业数一数二的大公司。

使这些企业成功的原因可能多种多样:有的受到了政府产业政策的极力支持,如早期的日本汽车业;<sup>(2)</sup>有的赶上了战争,如美国和德国的军火工业。除去这些特殊因素,毫无疑问,从宏观角度看只能是时代造就了像海尔和微软这样成功的企业。近几十年来相对和平的政治环境、不断开放的世界经济体系和科学技术的迅猛发展为它们提供了历史性的发展机遇。但从微观看,为什么只有它们抓住了这些机遇并实现了如此之快的发展?在成长的过程中,像微软这样的小字辈儿又如何成功地抵御来自 IBM 这样的巨型企业的反击而长时间维持成长的过程呢?

对于海尔的成长奇迹,台湾的《工商时报》曾作如下评论:“独特的管理文化是海尔集团迅速发展的原动力。张瑞敏作为集团的领航人,不断提出创新而又独特的管理思想。先是实施名牌战略,使海尔在国内市场站稳脚跟,后又提出先难后易的国际销售策略,成功地将海尔产品推向海外,创立自己的世界品牌。张瑞敏利用海尔的无形资产,低成本兼并 18 家企业,成功地完成多元化经营。利用海尔的成功管理,挽救多家亏损企业。海尔目前正在海外上市集资,争取下个世纪进入世界 500 强。”<sup>(3)</sup>

可以说海尔成功于一系列战略运作,它们深刻地影响了企业的发展进程。因此从战略角度研究这类赶超式的成长现象就显得很有必要了。

### 一. 研究动机

随着我国经济由计划经济体制向社会主义市场经济体制进行深刻的转变,越来越多的企业逐渐脱离行政管理体制而作为独立的经济实体活跃在市场经济的舞台上。这既使企业获得了在市場上一显身手的机会,也使企业真正面临了市场的不确定风险和激烈竞争,生存和发展已成了企业的首要问题。常见的是多数企业都在忙于增添设备、招聘人才,生产更多的产品,进入更多的产业。然而规模的急剧扩大,短期利润的提高和不断进军更多的产业是否意味着企业在成长?至于赶超式的成长又如何才能实现呢?

对此许多学者从战略角度进行了研究。我们既能从产业结构理论、资源/能力理论和未来战略理论中找到一般性的答案,也能从不均衡战略、标杆战略、优势竞争等专门理论中发现针对性极强的研究成果。而且实证分析已在某种程度上揭示了这种发生在不同国家、不同产业和不同企业身上的成长现象的共性特征:先做强,后做大。强在先,在局部,

在关键资源、核心能力和竞争力上;大在后,在整体,在资源规模 and 市场份额上。其含义之鲜明和深刻应该说对各类企业成长都提供了有益的启示。

那么对于资源贫乏和竞争地位弱小的企业,为什么必须遵循这样一个过程?如何做强?怎样才能做大?探究这些带有根本性的战略问题正是写作本文的主要动机。

## 二. 研究目的

赶超型成长显然是一种特殊的成长现象,即弱小企业以超常速度发展,在强大竞争对手的势力范围内成功崛起。这意味着企业的成长过程极不平常。因此赶超型成长战略也必然不能简单地套用一般的战略思想,应有其独特之处。

本文的主要目的:

1. 研究一般企业成长的表现、途径和本质以及赶超型成长的主要特点。
2. 探明赶超型成长战略与一般竞争战略的关系,它的主要特点是什么?
3. 针对赶超型成长的特点给出一些通常的战略管理原则。
4. 阐明战略的杠杆效应对企业跨越成长障碍、实现快速发展的特殊作用。
5. 了解战略杠杆的运作基础。

## 三. 研究方法

赶超型成长具有明显的共性特征。从参与主体看,赶超者通常是资源弱小的企业,被赶超者初期则十分强大;从整个过程看,赶超者必须以超过强大对手的速度持续发展。这使得我们可以撇开企业成长千差万别的特点,抓住参与主体、速度和持久性等这些共性特征,通过理论逻辑分析为主、实证举例为辅的方式来进行研究。

1. 通过企业内部构成分析和企业进化形态分析研究后进企业与先进企业的根本差距,探究成长的本质、表现和途径以及一些必要条件。
2. 从参与主体等角度进一步研究分析赶超型成长的独特之处。
3. 吸收一般竞争战略和有关成长战略的研究成果并结合以上两条归纳出赶超型成长战略的主要特点。
4. 通过分析企业赶超过程中各个阶段的不同特点,分阶段给出战略管理的一般原则,尝试列举几种可行的基本战略选择。
5. 通过对战略杠杆的原理和运作类型的研究从不同角度说明企业借助战略运作实现快速成长的机制和原因。
6. 从外部环境和内部资源与能力两个角度分析战略杠杆的运作基础。

# 第一章 企业内部结构与进化形态

在某种意义上企业的发展类似于生物进化。因为理论上任何企业都会经历诞生、发展和衰老死亡的过程,只不过各个阶段的时间有长有短;再有就是企业从诞生的那一天起就注定要时刻与环境相联系并被迫或者主动地适应环境的变化。因此企业进化可以说是为适应环境变化而引起的企业内部结构和形态的变化。赶超型成长更是一种特殊的企业进化形态。所以在此先对企业和企业的进化状态进行一下分析。

## 第一节 企业的内部结构

一说到企业我们自然就会想到它提供的产品或服务,它拥有的品牌和声誉,也能联想到它的销售额、资产规模、股票市值等,将有关信息综合在一起就得出一个完整的企业形象。因此从不同的角度看,企业有不同形式的内部结构。

### 一. 产品/服务的集合

企业的根本使命在于创造价值,产品和服务就是这种价值的具体体现。因而从最表层来看,企业是由若干产品/服务构成的,这会反映在企业的产品/服务组合上。比如对海尔和本田,我们不一定能详细说出它们的所有情况,但一般都知道这些公司的主营产品/服务。

### 二. 战略经营单位的集合

对某些跨地区跨行业经营的企业,存在着一些战略经营单位,以纳入不同性质的产品和服务。这些单位可以按地区设立,按产品设立,也可以综合地区和产品因素统一设立。如跨国公司一般拥有多个地区总部,各自负责该地区的生产和营销工作。

### 三. 活动的集合

按波特(M.PORTER)的观点,企业在完成原材料输入、加工和再输出的过程时,依靠的是各种直接的价值活动以及保障价值活动和谐运转所需的辅助活动,它们构成一个完整的价值链。<sup>(1)</sup>其中价值活动包括与生产和销售直接有关的一些活动,如内部后勤、生产加工、外部后勤及销售和服务活动。而辅助活动则包括技术开发、基础管理、人力资源管理等等。

### 四. 资源与能力的集合

#### 1. 资源的集合

企业可以看成一组资源的集合,通常包括:

- 1) 有形资产,如厂房、设备、原材料、制成品等;
- 2) 无形资产,如品牌、商誉、专利技术、经验、采购及分销渠道、社会关系网等;
- 3) 财务资源,如资金、债券等;
- 4) 人力资源,如有战略洞察力的领导、能干的销售队伍以及训练有素的员工等。

不同类型企业的资源构成方式也不同,如生产型企业对有形资产和训练有素的员工存在着必须的要求。而贸易公司或科技开发公司则更看重无形资产和人力资源。这说明存在着一些对企业参与竞争起重要作用的资源,我们把它定义为关键资源。这样在审视一个公司的资源构成时我们可首先审视它的关键资源。比如对一个时装公司主要看其设计师群体的水平而不是注重于生产车间。

另外,随着产业发展阶段的不同,竞争的关键因素在变化,关键资源也在变化。比如对一般的电子产品,竞争的关键资源往往由初期的大规模生产线迅速转向营销渠道和品牌声誉。

#### 2. 能力的集合

能力与资源在某种意义上没什么区别,但能力确实又不是企业可用来生产产品的又一种资源,也不能简单地看成给定数目的资源组合。资源通常可以在要素市场上获得,而有些能力只能来自于知识和经验的积累,因而短期性的投资并不一定能获取所需的任何能力。这里为透彻分析起见,我们还是努力加以区别。

能力一词最早出现于萨尔尼科(SELZNICK,T.,1957)对管理行为的社会分析中。他认为能够使一个组织比其它组织做得更好的特殊物质就是组织的能力或特殊能力。能力一方面来自于资源本身的功能,另一方面还与信息知识、组织协调和人们的价值观有关。(2)

潘罗斯(PENROSE,E.T.,1959)则认为企业由许多潜在服务效用不同的性质相异的资源组成,但资源发挥效用的范围由企业的知识水平决定。能力是能够发挥特殊职能的资源集合体,是企业以自己特定的方式更有效地处理生产活动中各种难题的一种特殊的智力资本。(3)

区分资源与能力的重要意义首先在于表明企业是一个资源的集合体,更重要的还应是一个能力的集合体;其次它为资源相对贫乏的企业提供了一种成长之路,即企业可以不直接拥有某些资源,但完全可能拥有主导这些资源的能力。如日本是一个物质资源严重缺乏的国家,但这并不妨碍日本在几乎所有的工业领域都取得出众的能力;最后它还意味着是资源与能力的结合运用才可能产生解决问题的结果。

利用这种特殊的资源集合体企业可以构建多种能力,如生产加工、科技开发、大规模销售等。但这些能力对决定企业竞争优势的贡献却有大小之分。企业有必要有重点地构建自己的能力体系,最终形成富有特色的核心能力、整体能力和竞争力。

#### 1). 核心能力

这一概念是普拉哈拉德和哈梅尔(PRAHALAD,C.K.和 HAMEL,G.)于1990年提出的,其定义为“组织中的积累性学识,特别是关于如何协调不同生产技能和有机结合多种技术流派的学识”。(4)其要点是学识/技能、协调和有机结合。换一种说法,核心能力就是能有助于企业最佳解决问题的一些非常基础的专业知识。(5)

这一概念的引入很好地揭示了为什么有些企业具备竞争优势以及这种优势的广度、深度和持久性。例如,福特与本田之间的竞争不单是某些具体车型之间的竞争,实质是持续数十年之久的在传动系统、汽车电子元件等领域的核心能力之争。

不同行业对核心能力有不同的侧重点,如机械生产加工型企业必须在生产方面具有独特能力,而一个百货公司则应在进货后勤和店员管理方面与众不同。在酒店业,日常管理可以成为一项核心能力,因此许多酒店的日常管理并不由酒店的所有者负责,而是聘请专业管理公司。

当然。企业活动涉及诸多环节,某个环节的突出又可能被其它环节的薄弱所抵消。科研单位往往具有很强的技术实力,但采购和分销方面的弱势无法支持进一步的行动。因此即使是核心能力也不是创造价值的充分条件,企业还应能更有效地使用各种资源,形成综合能力。

#### 2). 企业能力

不论企业在管理人才、技术、资金等方面如何具有优势,在组织机构和政策制度上多么完善,都必须融入输入-加工-输出的基本流程,也必须符合满足顾客需要的根本目的。因此本文又尝试从企业活动方向来看待企业应该具备的能力体系,它最终应是由两项基本能力组成的:前向能力和后向能力。只是不同的企业会有不同比例和水平的构成方式。

##### ● 前向能力

从原材料输入开始向市场输出方向延伸的能力称为前向能力。它包括获取资源的能力,进行大规模生产加工的能力以及把产品和服务最终交予顾客的能力。它基本上体现了一个企业能把多少产品或服务以多快速度推向市场的能力。

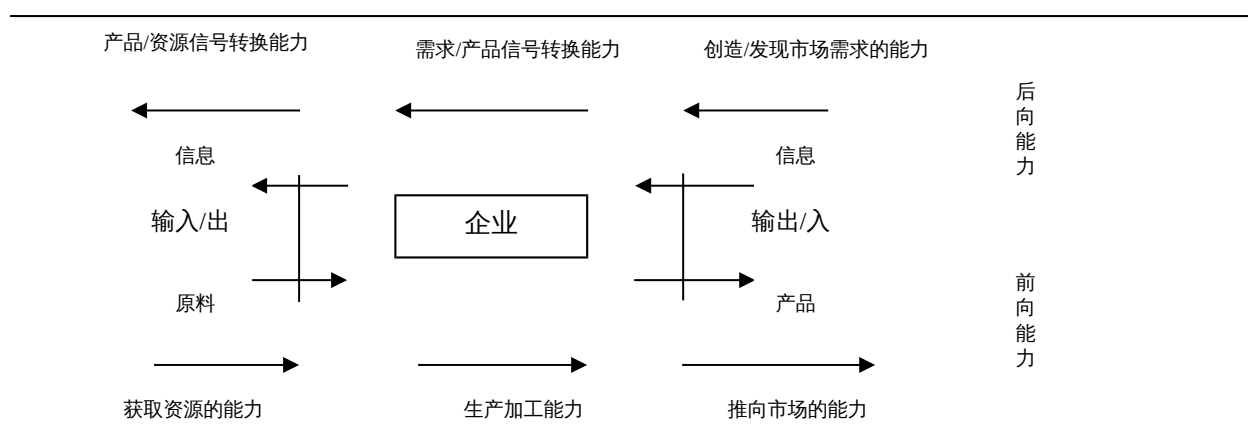
##### ● 后向能力

从市场需求开始到为满足需求而获取特定资源信号为止,这个方向的能力称为后向能力。它包括发现/创造市场需求的能力,将这种需求信号转变成可行性产品的技术开发

能力以及由此获取特定资源信号的能力。它基本上体现了企业对市场和需求的反应能力和创新能力。

而每种能力又都是多项基本能力的集合,核心能力就蕴藏在某个甚至所有的环节上。如推向市场的能力涉及价值链中的外部后勤和市场营销能力,创造/发现市场需求的能力涉及企业的市场营销能力和技术开发能力。比如,某一个细分市场的开发成功可能是销售队伍具有敏锐的市场信息搜集和分析能力的结果;也可能是企业强大的技术开发能力将人们想都不敢想的未来变成现实,诱发出巨大的市场需求,如移动通信设备所带来的无限商机。

图 1-1 企业能力的方向性构成



来源:本项研究

不难看出,前向能力多由一些与具体物质有关的重复性行为构成,侧重于使企业具有很强的复制能力,如对于某种产品具有大规模生产和销售能力。而后向能力多由一些与信息有关的非重复性行为构成,侧重于使企业具有创新能力,如新产品开发。前文提到企业可以不直接拥有某些资源,但可以拥有控制和利用这些资源的能力,这提醒我们企业能力的构成可以突破企业边界。例如这种划分方式就可以使我们撇开具体的活动环节而系统地、整体地看待企业能力,即不管企业内部构成方式如何,也不管是生产能力强还是销售能力强,只要它能流畅地大规模组织生产和销售,它就具有强大的前向能力。如很多著名的时装公司自己本身几乎没有生产车间,但却可成功地大量组织生产并推向市场。

今天,创新和更多更快地将产品和服务推向市场的能力已同时成为竞争的关键性因素。1990年,一辆汽车由概念到产品要6年时间,现在只需2年;惠普公司77%的销售收入来自于投产不到两年的产品。<sup>(6)</sup> IBM的董事长格斯特纳认为现在生产速度和对市场的反应能力都是取得成功的主要条件。<sup>(7)</sup>

### 3). 竞争力

最后,不管企业资源也好,能力也好,都应转化成企业的竞争力。资源规模和市场地位都不一定与竞争力成正比,企业构成的最终表现必须落实在竞争力的多少或强弱上,这应是最有价值的评判指标。

竞争力可以定义为企业能够在不低于竞争者收益的前提下让顾客以最小成本获得最大价值满足的能力。从这个意义上说企业单纯具有降低成本的能力,或单纯具有能满足顾客最大需要的能力都不是最核心意义上的竞争力。

竞争力不是企业自己定义的,它来自于与竞争对手的比较,更来自于顾客的评判。比如,当提供与竞争对手几乎一样的产品时,我们是否有能力让顾客进一步降低成本;当产品

几乎与竞争对手存在相同的成本时,我们是否还有能力提供顾客更多的满足;当致力于满足顾客的当前需要时,我们是否已在发现和满足顾客未来需求方面处于领先地位等等。从这些角度讲,竞争力还意味着企业面对竞争对手在进行战略选择时可拥有多大的自由度。

从能力角度讲,某些产业竞争力可能单独来自于前向能力,如与食品饮料有关的行业。而对家电产业,则要求两项能力均很突出才行。这应与产品特点和产业结构有密切关系。所以某些企业的前向能力可能通过复制手段得以急剧扩大,但如果产业特点决定了这种能力不是竞争力所必需的,则规模的扩大显然不一定增强竞争力。竞争力要求企业能力具有效率上的优势,并且其构成方式和水平与产业特点及顾客基本利益最相匹配。

以上我们由外及里地对企业内部构成进行了分析,可以说企业形态改变的外在表现会体现于产品/服务和业务单位及活动方式上的一些变化,而内在表现应是资源和能力体系的增强或减弱,最本质的表现应是企业竞争力的上升和下降。

## 第二节 企业间的竞争差距

现时中的企业可被分成两个存在竞争差距的大类:先进企业与后进企业,当然差距的幅度可大可小,而且当差距极小时可以认为两个企业实力相当,基本处于对等位置。至于赶超型成长,从字面上理解,存在差距的后进企业在某种标准上持续超过先进企业,就是典型的赶超现象。所以这里存在至少两个实体:后进企业和先进企业。也存在一个关键的问题:什么是差距的内涵?

### 壹. 后进企业的标志

什么样的企业可称作后进企业呢?

1. 市场上的新面孔。企业进入产业的时间较晚,相对于产业中的多数企业,特别是居于领先地位的战略集团,就是典型的后进企业。这包括通常意义上的中小企业以及新建立的大企业。这些新企业可能在某些能力和资金面上具有优势,如专利技术和母公司的强大财力,但在市场份额上、在价值链某些环节上、在必要的经验和学习曲线上都处于落后状态,即使是实力雄厚的企业以兼并或收购方式进入某个产业,也面临稳定员工队伍、融合不同文化与制度、适应新的竞争环境等多种难题。

2. 另一种企业虽较早进入市场,但一直处于落后状态,如较低的产品质量和市场占有率、较低的价值链规模等等,典型的是产业中大批的长期追随者。

### 二. 后进企业的竞争差距

#### (一). 资源差距

企业间的资源差距可能体现于各个方面,比如:

##### 1. 总量差距

先进企业在资源的总量上往往大于后进企业,这会体现在资源规模上,如生产加工设备、员工队伍、销售渠道、资金实力等,此外还会体现在一些无形资产上,如拥有的专利、品牌声誉等。总量上的优势使先进企业易于实现规模经济,并拥有较多的战略选择余地。

##### 2. 关键资源的拥有量不及对手

比如对高技术企业,技术水平是关键性竞争因素,对企业生存和发展具有根本性的影响。因此,强大的科研队伍和技术开发实力构成了企业最关键的资源。而对于像洗衣粉或食品这样的产业,品牌声誉和分销渠道则至关重要。后进企业往往是在这些关键资源上一一直无法赶上竞争对手。如我国很多规模巨大的国营企业未必拥有多少关键资源。

### 3. 关键资源的拥有量相差无几,但质量较差。

这是一个容易迷惑人的假象,即总量相似但质量较差。比如一个公司拥有庞大的科研队伍,但因缺少学术带头人导致很少出科研成果,说明其质量不高。空调产品质量既与生产有关,又与安装有关。当产品本身质量很难再提高时,售后服务与安装维修力量的强弱对企业的竞争力就十分重要了。但是光有大批服务网点还不行,这一关键资源的质量也很重要。

还有一种对企业非常关键的资源:以优秀企业家为核心的经理人队伍。企业之间的竞争在某种程度上就体现为这种资源之间的竞争。尤其对后进企业,面对十分不利的竞争环境,更需要企业家的战略远见。但99年河北省的一项调查表明,全省4303家国有企业经营者中,称得上合格的只有15%,优秀的只占3.4%。<sup>(8)</sup>

#### (二). 能力差距

对于企业间的竞争差距人们也会从能力上寻找原因,比如说落后企业的关键环节能力不行,或者缺少核心能力。但企业间能力的比较并不象资源比较那样简单。例如有形资产、财务资源和人力资源通常可以用数量和质量来界定,也易于比较。即使是无形资产也会有一定的存在形式并可以用文字、数量及价格表现出来。例如现在人们已经赋予品牌以比较确定的价值。而前文曾提到能力不能简单地视同给定数目资源的集合,也并非资源本身的功能或者叠加功能,如同规模的生产线和员工在不同的管理下很可能具有不同的生产能力。那么应该如何去比较和发现能力方面的差距呢?

能力更多地与知识、经验和组织协调有关,这将决定资源发挥作用的方式,直接影响解决问题的结果。因此虽然能力本身看不见也摸不着,但我们却可以透过比较企业以自己特定的方式方法使用资源去解决问题的过程及结果如何来区别企业能力的大小。如新产品推出的速度和数量实际上会反映一个企业的产品开发能力,年产量将表明一个企业生产能力到底如何。

我们可以从以下角度审视企业运用资源的过程和结果:数量、范围、种类、方向、速度和效率。

1. 数量:企业可以支配和使用多少同种性质的资源。
2. 范围和种类:能否善于使用内外各类资源。
3. 方向:能否符合资源本身的功能和条件以及朝向正确的目标。
4. 速度和效率:能否快速充分地发挥资源的作用。

比如生产能力的大小与企业使用什么数量和质量的原料、设备和技术员工以及使用的速度和效率有关;技术开发能力与企业运用科研设备、技术人才及专利和经验的水平相联系。能力与资源本身的功能有关,但更与企业对资源的特定使用方式和结果密切相关,这种内在联系一方面可以帮助企业寻找和解释为什么拥有资源优势但未能拥有能力优势的原因;另一方面提醒我们资源与能力这样一种智力资本之间还存在不同的组合及使用方式,善用内部资源的企业完全有可能善用外部相类似的资源,从而放大能力的效果。当然善使一种资源的能力未必同样善使另一种资源。这种资源与能力之间的不断积蓄、调整和有机组合实际上又涉及企业的战略行为,因为战略除指明企业发展方向和目标之外,再有就是分配和使用各类相关的资源。

至于一些拥有优势资源与能力的企业为何由盛至衰,恐怕只能从资源与能力的使用方向或者从战略决策的角度上去找原因了,如发展方向的不明确或失误,技术开发走错路子等等。此时纵使企业拥有再多的资源与能力,也无法实现企业的成长。韩国许多盛极一时的大企业集团相继倒闭不能不说与企业极度扩张的战略有关。

上述两种差距的直接后果使得后进企业缺乏参与竞争的能力,并可能以各种形式表现出竞争力上的差距。

### 三. 后进企业的战略取向

如果先进企业在以下几个方面均表现出色,那后进企业要想赶超先进企业就几乎是不可能的:

1. 先进企业正确预见到了产业发展方向,并有效使用其资源。
  2. 先进企业在资源的拥有量及综合素质上优于后进企业,而且差距还在扩大。
  3. 先进企业仍在追求更大的市场份额,留给后进企业的成长空间越来越小。
- 但幸运的是先进企业并不总是同时具备这些条件。

1. 先进企业预测失误。最近申请破产的美国铱星公司,曾耗资 55 亿美元建立全球低轨道卫星通信系统。但现实情况是该公司对移动通信的发展前景存在严重的判断失误,导致客户寥寥,最终资不抵债。<sup>(9)</sup>石油危机后小型汽车业的发展、个人电脑的普及、数字技术的突破都使很多先进企业在商场上失败,为后进企业的赶超提供了机会。当然单凭先进企业的预测错误而自身没有成长能力,后进企业仍难有作为。而且先进企业预测失误的机会通常不会大于后进企业,因它们往往比后进企业拥有更强大的信息搜集和分析能力。

另外许多先进企业常常低效地使用资源。它们不愿放过每一个市场机会而四面出击,资源被广泛分散到各个领域,结果导致后进企业乘机具有了局部优势。即使象 IBM 和通用电器这样的公司也不例外,遭受失败后的第一个举动就是出售非核心业务,重整资源,集中优势。

2. 通常先进企业拥有更多更好的资源,后进企业要想在这方面一下子超过先进企业将十分困难,而且不切实际地追求整体资源的快速扩张往往会形成极具风险的财务结构。但通信技术和运输手段的不断进步、市场体系的不断开放,特别是金融市场的不断发展,都在创造越来越多的获取资源的战略机会。这就为后进企业快速弥补资源差距创造了条件。企业可以首先追求在关键资源上的突破,并充分利用外部资源来快速构建整个资源体系。如美国的金融制度可使许多富有创新精神的新生企业获得风险资本作为启动资源,因而造就了一大批成功的信息业明星。

3. 先进企业通常占据了较大的市场份额,迅速增长的财务实力还使先进企业有能力采取更加积极的营销活动,表面上不断封杀后进企业的生存空间。但实际上先进企业不可能覆盖整个市场。即使在已经成熟的趋于平衡的市场中,也会有它们覆盖不到的细分市场。况且顾客的需求变化、产业关键技术的进步,甚至一些偶然因素都可能创造新的细分市场,改变现有的产业结构。清华紫光总裁张本正在谈及信息业激烈的竞争时就指出:整个信息产业可以分成硬件、软件和服务三大部分,已被瓜分的其实只是硬件部分,软件和服务领域机会还很多。<sup>(10)</sup>

因此,后进企业首先应清醒地确认与先进企业的根本差距,之后一个急需回答的问题是:做先进企业的追随者,活在先进企业的阴影里,还是做一个赶超者?以赶超先进企业为目标。这往往会直接影响企业的战略取向。

如果是前者的话,企业只要具备快速拷贝能力,在某些先进企业领导的产业空间中也许就能获得平均的产业利润,甚至获得高于领先者的利润水平。但追随者往往是难以掌握未来命运的,如果身边越来越多的企业正发展成为先进企业,如果先进企业有一天不再容许有追随者,或者有意无意领错了路,那后进企业就可能措手不及,丧失继续生存的机会。

如果是后者的话,这种竞争差距所导致的生存和发展危机一方面恰恰构成了赶超式成长的一种动力来源,另一方面又使得后进企业肯定无力过早与先进企业直接抗衡,必须以战略的眼光探寻成长机会和巧妙规划整个成长过程。这不仅是后进企业出于无奈而必须做的事情,也是实现赶超式成长的必由之路。

### 第三节 企业进化的形态

面对生存环境的不断变化,有些企业被动地作出反应,有些企业主动去迎合,有些企业则毫无反应。然而适者生存!在与环境的动态适应过程当中,企业也会表现出三种进化形态:衰落,维持和成长。在某种意义上,衰落可以看作成长的反过程,维持可以看成是企业围绕某种存在状态长期交替发生低水平有限成长与衰落的过程。

#### 一. 衰落

衰落意味着是从一个相对高点向相对低点的持续滑动,典型的是原本领先的企业沦为产业中的后进企业,这恰恰是成长的一个反过程。

衰落的外部原因可能在于企业在一个正走向衰退的市场或产业中不得不随波而下,或者更强大的对手以更快的速度成长导致企业的战略地位相对下降,即使此时企业自身在成长但竞争环境已有所恶化。内部原因可能有领导人问题、技术设备问题和管理体制问题等。但总体看应更多地与企业战略决策水平有关:因为企业没有正确地、更有效力地使用本来具有相对优势的资源。

战略上的失误会导致两种形式的企业衰落:渐进式和突发式。

1. 渐进式衰落来自于企业安于现状的保守型战略,其实质是企业不再采用较有进攻性的或较具风险的战略决策,相对于咄咄逼人的对手,渐渐丧失竞争优势。如对外界变化不再敏感;偏信于自己的技术或感觉,过于相信引导市场和顾客需求的力量;某些价值链环节正逐步失去优势;关键技术或管理人才的流失等。IBM 董事长格斯特纳在评述 IBM 在 1993 年曾奄奄一息的原因时说:“IBM 早就与市场脱节了。它总是以自我为中心,从而最终疏远了客户,忘记了应该根据顾客的需要,根据环境做出决定”。<sup>(11)</sup>

2. 突发式衰落往往来自于企业过于激进的战略举动,其实质是将成长过多地建立在高风险的市场基础之上,引发的衰落常是突发性的。比如企业在越来越多的领域内进行竞争,逐渐偏离企业能力的支持;财务结构的危险性大大超过正常范围;使用孤注一掷的冒险行为,以及越来越多的投机性行为等。此时,由于存在较高的转换成本和退出壁垒导致企业力不从心进行战略改变,眼睁睁地看着企业沦为被收购或破产的行列,彻底丧失再成长的能力。

最近有些经济学家在评价大宇的失败时就指出:“大宇高估了新兴市场的潜力,并采取以债养债的扩张手法,这也是众多韩国企业目前遭遇困厄的缩影。大宇总裁金宇中相信愈早在新兴市场上立足,便愈能在它们成长之际主宰市场。所以,近年来大宇深入波兰、印度、乌兹别克等地设立汽车厂。但事实证明他的评估太过乐观。市场形势与经济情势的消长远非他能掌控”。<sup>(12)</sup>

#### 二. 维持

现实中很多企业可能处于这种状态,即企业长期维持某种存在状态,或围绕此状态上下波动,交替实现有限的成长与衰落。相对于急剧衰落的企业来讲,能维持住一种存在状态也算是一个不错的结果了。比如,回想 5 年前或 10 年前,那些曾经雄心勃勃的企业今天还有多少存在着就足以使人深刻地领悟能维持一个企业的生存是多么重要了。

管理大师彼得·杜拉克在 20 世纪 50 年代曾说:“企业的首要责任是活着”。当时他的这种观点被认为是保守的,企业存在的目的是谋求利润最大化才是人们广为接受的观点。由此引发了很多谋求企业利润最大化的经营模式。现在 50 年过去了,杜拉克仍然活着,而

很多企业却没有活下来。其中小的、名不见经传的公司数以百万计,大中型的包括巨型的公司也可以万计。<sup>(13)</sup>

相对于白手起家,一些处于维持状态的企业也还算具有一定的资源基础,但为什么长期处于这样一种状态而无法实现持续性的发展呢?

1. 产业结构和竞争地位问题。如固守的市场中存在太强的供方或需方侃价因素以及极强的替代品压力,基本战略的成功也仅意味着在绝对意义上使公司获得勉强可接受的收益。作为后进企业,可能连获取有限的基本利润都很困难。

2. 企业领导层的战略运作水平问题。面对不利的产业结构和竞争环境难于为企业找到突破口,或者稍有成长又难以为继。

3. 企业的资源状况仅限于维持的水平,如债务负担沉重无法再获得新的资金支持。

4. 政策和法律对某些产业的限制性发展,如林业采伐。

5. 企业干脆安于现状。

今年华为公司的《华为人报》上曾发表一篇署名蒋平的文章:“我家位于湖北汉水之滨的马口镇。那里人口密集,个体私营企业较多,主要生产通信电缆,曾经多达三四十家,现在也还有一二十家,其中最大的产值也不过四五百万,绝大多数是作坊式的企业。从八十年代末到九十年代初走过一段兴起、辉煌、平淡的历程。期间很多老板发财致富拥有了几十万、上百万的家产,从此再无更大的追求,群体过上了快活日子。他们从来不考虑八十年代末九十年代初发财致富的因素能否使他们在九十年代后期乃至下个世纪初继续成功,也不会考虑新技术如光纤接入、无线接入对他们的严重影响,更不会考虑联合起来走规模效益的路子。十年过去了,产品还是那个产品-电缆,厂房还是那个厂房-作坊。形势如夕阳西下,残留一抹余辉。”<sup>(14)</sup>

读来真是令人回味无穷。

显然,以上两种形态都表明企业处于一种非成长状态。反过来说成长是必须具备一定条件的。比如,成长的动力,成长的空间,成长的能力和成长战略。没有动力企业不求成长;没有发展空间和能力企业不能成长;没有正确的战略企业很难持久地成长。几个因素必须同时发生作用,而非成长状态也恰恰是由于缺乏其中任何一个或几个因素。尤其对后进企业,受有限资源的限制和先进企业的挤压,其成长的空间和能力也是相对有限的。企业如欲成长只有尽全力在成长战略上进行突破。

### 三. 成长

成长状态与维持状态的不同之处在于这一过程相对具有速度和持久性,这是我们要重点讨论的问题,并且我们可以先把企业成长的状态进行一下分类。比如:

1 绝对成长:相对于企业自身的进步成长。

2 相对成长:相对于某个或某些参照企业的成长。

后者又包括相对于产业平均水平的成长、相对于行业内某些企业平均水平的成长和相对于目标企业的成长,这些都可看作赶超式成长。狭义地讲,我们只把相对于具有可比性的目标企业的成长称作赶超型成长。比如一个超市把赶超家乐福作为目标就属于这种情况。相反如果其目标广义地定为在营业收入上赶超某个其它行业的企业,就不是我们这里要讨论的赶超概念了。

从不同角度看成长会有多种表现形式:

(一). 从资源与能力看成长

1. 财务指标

企业成长必然伴随一系列财务指标的提高,比如:资产的规模、净资产、销售额、市场占有率、股票市值等。这也是企业成长的最终追求。但财务指标的增减有时会来源于许多偶然因素。比如整个行业的突然兴旺,或者企业可能发现了很有前途的细分市场,并且初期也获得了可观的效益,但随着实力强大的对手蜂拥而至,或先进企业开发了兼容性的产品,盈利状况有可能很快回落。所以财务上的指标只能算作一种表象,尤其在短期内不一定可靠。

## 2. 价值链规模和水平

企业依靠价值链活动来实现企业的功能,即将输入转化成产品或服务以及再输出。因此成长的企业其价值链规模和形式会产生变化,如分解、扩大、延伸、改造甚至整体复制和重构。同时维持不断扩大规模的价值链活动还要求企业具有较强的无形资产,如制度和经验。换句话说,企业将在一个更大的规模上或者一个更高的平台上从事经营活动。

但盲目扩张的后果也会导致价值链规模和水平的上升,以此衡量企业的成长仍有不妥。

## 3. 声誉和品牌

从客户角度看,成长直接表现于企业在市场上声誉或品牌的提高。令人信服的质量、经常赞助公益事业、常见于新闻报道和强大的广告宣传声势都是企业日渐强大的重要标志。同时品牌是需要经常维护的,因此也只有不断成长的企业才有能力在较长的时间内维护一个品牌。

但声誉或品牌的形成是靠有目的宣传活动加上与之相符的产品或服务日积月累形成的,时间越久,品牌价值越高。某些企业也可以依靠现代媒体提供的可能性在短时间内以密集轰炸的方式使企业或产品家喻户晓。其实这只是提升了知名度,并不一定具有价值,更不代表了企业的真正成长。

## 4. 核心业务

通俗地讲,可以把企业的核心业务比作主战场,对这样的业务企业投入资源较多、期望较大,对企业发展影响也最重。故而,核心业务的开发和成长是企业成长的重要标志。常见的是企业四面出击,虽造成一时的繁荣,但资源却被广泛分散到各个领域,无法集中使用,使企业的进一步成长能力大打折扣。

对照波士顿业务分析矩阵,现金类业务是企业目前的主战场,对维持企业的正常运转甚至一定程度的成长具有重要的意义,但问题类业务和明星类业务是否成功与企业成长的关系也非常大,因为那是企业将来的主战场。企业在这类核心业务上如果不能有所突破,未来前景仍不容乐观。

## 5. 核心能力的状况

核心能力与保持竞争优势的持久性有关。如果在核心能力没有太多变化的情况下仍实现了企业成长,那么对成长的可靠性和持久性就要加以注意了。

我们可以从三个角度审视企业核心能力的成长:

- 1) 偏离度:企业的核心能力与产业特点是更接近了,还是更偏离了?
- 2) 深度:企业成长是否导致了核心能力水平的提高,独特性进一步增强?
- 3) 广度:企业成长是否导致了核心能力的范围扩展,涉及的环节越来越多?

## 6. 整体能力状况

企业核心能力迅速转化成在产品上的优势还有赖于协调的整体能力体系。根据木桶理论,整体能力的提高会受制于某些低能力水平的环节。所以某些环节的能力迅速上升并不会必然导致整体能力的提高。企业有必要再从以下方面审视企业的成长:

- 1) 从各个环节上进行检验,哪些环节有了进步,如生产环节,技术开发环节等。
- 2) 前向能力部分。
- 3) 后向能力部分。

- 4) 整体效率是否有了进一步提高,这可以从新产品开发和推向市场的成果加以检验。
- 5) 整体能力的成长方向是否与产业特点更加匹配,比如产业是更需要某些复制能力还是更需要创新能力。

#### 7. 竞争力

结合上述分析,综合审视企业在产业中相对于主要竞争对手的战略活动自由度是增强了还是减弱了。

### (二). 从产业看成长

成长使企业有能力从事更多的业务,可能会跨越现有经营领域去寻求更大的发展,这时企业成长可分为:局限于产业内部某种产品细分市场,局限于产业内部但跨产品细分市场,以及跨产业成长。常见的形式有前向或后向一体化、水平多样化、同心多样化和综合多样化等。当然不论怎样跨越,实质都是通过变革或重新构造价值链活动,生产差别产品,进入差别市场。

#### 1. 局限于产业内部某种产品细分市场

这类成长形式简单,专注于主营产品,追求规模经济和市场的统治地位,这往往是企业在发展初期为集中有限资源所采取的一个不得已的选择。但令人感兴趣的是有些企业在发展壮大之后仍然乐于固守自己的传统产业,不为其它的利润空间所动,最终获得了显著的成长。如可口可乐长期致力于饮品市场,狗不理包子则努力在包子这一品种上有所追求。此时企业产品从大类上讲非常单一,而在具体产品种类和服务形式上却是多样化的,如可口可乐不仅有可乐,还有雪碧等其它品种,而且包装和经营方式也多种多样;狗不理包子不仅在饭店内经营,也发展中式快餐和速冻食品。也许有人会对它们长期固守一个主业的做法感到奇怪,但道理实在是简单不过了:在它们拥有优势的细分市场还存在广阔的发展空间。以饮料业为例,97年全世界多数行业普遍增长较慢,而该行业利润却上升了34%,可口可乐更位居增幅榜首。<sup>(15)</sup>

#### 2. 局限于产业内部但跨产品细分市场

强大技术和资金的支持,其它细分市场的诱惑和较低的进入障碍,或者在原有市场内企业成长要面临较大的压力等原因,可能促使企业采用此种方式进行扩张。庞大的家电产业就存在多种产品细分市场,以彩电为例,长虹的生产能力要远远超过其它厂家,如果海尔仅在彩电这个细分市场中发展,那要成为中国家电产业的领先者就面临较大困难。一些食品厂商实际上也都生产多种饮品和食品。

#### 3. 跨产业成长

支持这种跨越的原因与跨细分市场类似,只是难度更大。按波特的理论,企业首先要克服进入壁垒,接下来还会面对移动壁垒,即在另一个产业中,企业通常不会满足首先进入的战略位置。

跨产业成长有一个跨越幅度问题。有些产业之间存在某种关联性,比如快艇和汽车行业都需要马力强劲和省油的发动机。有些产业之间则基本无联系,如食品业和房地产业。关联性可使公司通过分享已有价值链活动克服进入障碍,共享优势。

现时海尔和海信电视,以及许多其它传统的家电企业,正纷纷进入计算机产业,或者叫信息产业。传统讲这是两个不同的产业,但也许今后电脑将是最基本的家电产品。集成电路、数字技术、显示技术、大规模流水生产技术等都是具有关联性的核心技术。

### (三). 从地域看成长

企业一般是先尽可能占领本地市场,然后伺机进入相邻地区市场、全国市场甚至世界市场。当然也可能颠倒其中的某些次序,比如先去国外再回国内,这要看产品特色或企业情况而定。如一些专营出口的企业,产品先主要供应国外,后由于某些原因也开始涉足国

内市场,如厦华电子。高级时装企业不论在哪里生产,都必须考虑进军重点城市,因那里存在最大的客户群体和最新的行业信息。

某些学者把地区成长方式分成几类,如波及式、落差式、攀高式、见缝插针式等。但不论形式怎样,实质都是通过分解、延伸、扩大甚至整体复制价值链,不断开发异地市场,追求企业成长。如将零部件生产基地设在原材料产地,将组装基地及销售部门设在主要市场,将科研基地设在科研单位集中的地区等,以便最有效地接近市场,或利用当地的优势资源。

如果说跨产业成长还是企业可以选择的话,即某种程度上企业可以自己决定是否有必要进行跨产业成长,那么跨地域成长几乎是一种必须的选择。除非原材料限制,一般情况下现代技术的进步已使大规模生产变得相对容易,相对于消费,生产会很快变得过剩,较小容量的市场很快变得饱和。企业实际处在寻找市场-扩大生产能力-再寻找更大市场-再扩大生产能力的循环之中。NOKIA 如果仅局限于芬兰,肯定不会有今天的成就。

天津桂发祥集团是著名的小吃(麻花)生产企业,在天津市内有 300 余个营销网点。但直到 1998 年才走出去在北京建立营销网络。1999 年上半年又在成都、重庆建立了三家连锁店。公司战略开始转向以实现品牌优势延伸为目标,大力开拓外部市场,结果 1999 年 1 至 6 月产值收入 6008 万元,同比增长 37.5%,战略效果非常明显。<sup>(16)</sup>

#### 四. 成长的审视

##### 1. 成长的本质和表现

通过从不同角度审视成长现象实际揭示出了成长的各种表现,一般可分成:

1) 外在表现:包括财务指标,价值链的规模和水平,品牌和声誉,核心业务状况以及产业区间和地域区间的变化等,一般表现为经营规模和经营领域的扩大。

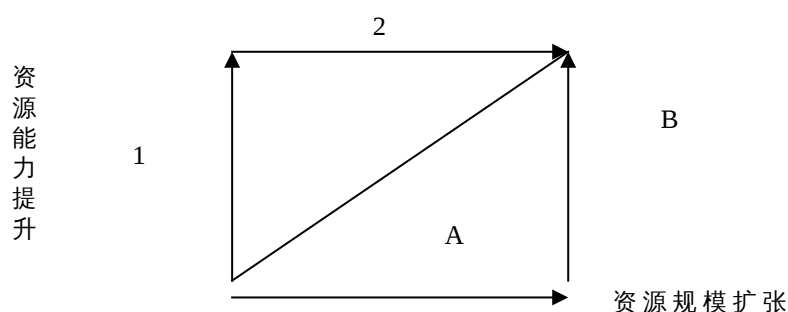
2) 内在表现:关键资源的变化,以核心能力为基础的整体能力的变化以及反映在竞争力上的变化等,这应是企业成长的本质表现.而所以称其为本质表现原因在于:第一,这种成长是其它企业仅仅依靠短期内大规模资源投入也难以做到或予以打压的;第二,这种成长还有能力支持企业今后更大规模和更长时期的进一步发展。

3) 最终表现:财务指标的变化。

##### 2. 成长的途径

成长的表现实际指明了两种成长的途径:注重资源能力提升和注重资源规模扩张。当然对于某些遇到麻烦的大企业,缩小规模可能更有助于成长。我们这里说的是通常情况,特别是针对许多中小企业。

图 1-2 成长的途径



极端地看,企业可以在资源规模不扩大的情况下通过资源能力提升而成长,也可以在资源能力不提高的情况下进行规模扩张式的成长。但通常成长应是这两种途径共同作用的结果,而且不论成长过程多么复杂,理论上都可以将过程持续划小到能区分出这两种途径。而体现在成长的表现方面,可以推断:途径 1-2 代表了企业首先注重内在成长,途径 A-B 则代表了企业首先追求外在成长。

一般来讲,在某个战略决策的时点上,企业可针对当时自身状况、产业特点和竞争对手的情况采用相应的成长途径。但对于立志实现赶超型成长的后进企业,在成长初期选择的余地就不是很大了,或者说只能侧重于 1-2 途径,这是由这种成长的参与主体的特性和过程特点决定的。现时告诉我们,企业往往可以迅速举债投资扩大规模,也可以短期内迅速扩大市场份额,但如果自身不强大到足以能有效抵御随之而来的一系列来自强劲对手的有力反击,成长就不会持久,也就无法形成赶超式的成长。这种成长必须体现在更深的层次上,也就是某些先进企业凭短期资源投入无法得到的一些独特能力的成长上。

到此我们通过分析企业的两种非成长状态探明了企业成长的一些必要条件;通过分析企业的成长状态知道了企业成长的本质、表现和途径,以及所面临的一些问题。接下来将分析一下赶超型成长和一般的成长相比又有哪些特点。

## 五. 赶超型成长

前文已提到,赶超型成长是企业的一种特殊的进化形态,它要求后进企业能以超过先进企业的速度持续成长,否则无法实现赶超的进程。与一般的成长状态相比,其独特之处在于:

1. 成长的主动性。这表现在两个方面,一是强烈的目标导向,企业主动设定具有挑战性的成长目标。二是主动追求成长的速度。虽然先进企业的急剧衰落可能导致其生存状况甚至不如后进企业,但此时后进企业超越先进企业的现象不是我们的研究内容,这带有较大的偶然性。我们要研究的是后进企业以超过先进企业的速度成长并最终领先的过程。这是一种不满足于现状的非常主动的行为,有明显的目标导向和对成长速度的关注,也唯如此才能体现人为战略的作用与价值。

2. 参与主体的不平等性。单从字面上理解赶超就是由相对落后到相对领先的进步过程。参与其中的主体之一是赶超者,一般是某个后进企业,而另一个主体是被赶超者,一家或多家比其强大的企业。很明显,参与主体的这种特殊性决定了在赶超初期双方力量是有差距的,甚至可能非常悬殊,竞争地位也是不平等的,这构成了赶超型成长要面临的首要问题:即企业如何在非常落后的情况下开始这特殊的赶超历程?如何巧妙避开强大竞争对手的可能反击,维持成长的持久性?比如能否使先进企业对后进企业的成长要么无暇顾及,要么不必注意?

3. 目标的相对稳定性。对于后进企业来讲,在成长的过程中不排除偶尔可能偏离主方向,但从长期看,要实现的不是随机应变式的漫无目的的一般性成长,而是方向性极其明确的成长过程。所以赶超型成长可以看作是一种标杆式的成长:领先者树立起了一个标杆,后进企业全力以赴,目标集中:要么超越这个标杆,要么设法去建立新的标杆。

同时,目标的稳定性还是一种客观要求。后进企业与先进企业的普遍差距表明赶超的过程绝不是一蹴而就的,相反却需要较长的时间和持续的努力来不断缩小竞争差距。频繁地变动目标,不仅意味着风险性可能加大,也意味着缩小差距过程的一再中断,必定会延长赶超的进程。

4. 目标-资源的不平衡性。强烈的目标导向决定了赶超型成长不是一种保守的量力而行式的成长方式,而是明确地要赶超相对强大的竞争对手.这个奋斗目标必然会超越后进企业资源和能力的限制。后进企业如果只根据自身实力决定成长方向可能永远

也赶不上先进企业。所以如何更好地发挥资源效力和借用外部力量克服资源短缺将是赶超型成长战略必须予以关注的。

5. 参与主体的可比性。虽然起点可能不同,但双方最终要在同一个产业内或同一个地域市场上进行正面交锋并决出胜负,也就是说迟早要面对相同的顾客群体,产品是相似的或具有极强的可替代性,能满足顾客类似的需求,否则研究的意义就不大。比如在天津,家乐福的营业额可能超过可口可乐,但我们无法说前者相对于后者实现了赶超式的成长,因为双方完全处于不同的竞争环境之中,在战略上没有可比的基础。相反,天津汽车有一天可能超过上海汽车,红高粱可能在中国市场上超越麦当劳,这时赶超的意义就非常强了。

运用这种可比性我们可以归纳一下参与主体可能具有的一些共性特征,比如:

1) 完全相同的产品或服务方式,如都生产某一种电子产品,都属于航空快递业,都是超市经营,或属于酒店业。

2) 最终面临几乎相同的顾客群体:如都属于中国市场或亚洲市场。所以不必去比较一家局限于中国市场的企业和一家仅在美国经营的企业谁赶超了谁,我们完全可以发现足够多的就在身边的对手。

有一种特殊的局部赶超现象。比如,海尔是一家综合性的家电制造商,产品种类较多。它每涉足一个新的家电细分市场,几乎都面临如何赶超此细分市场中先进企业的问题,尽管在总体实力上海尔已经强于该企业。同样,某个后起的家电厂商也不可能一下子在所有方面超越海尔。它可能会选择洗衣机或洗碗机或者选择在天津市场上超越海尔。而且一旦成功,我们可以说这个后进企业在特定的细分市场上赶超了海尔,虽然总体上它仍然无法面对海尔。

再有一种特殊的赶超现象就是后进企业在先进企业的势力范围中成功崛起,而先进企业却坐失良机,甚至先进企业最终也没有生产此种产品。例如爱多冲破这么多家电企业的包围而在 VCD 行业迅速崛起,实际上是超越了众多的家电大企业,因为凭它们的实力完全有能力进入这个细分市场并占尽优势。微软超越 IBM 也有同工之效。

6. 赶超的阶段性的。回顾众多企业的赶超历程,并在对成长的本质进行分析之后,我们可以肯定赶超型成长不在于短期的竞争胜负,也不在于一地市场份额的增减,而是一个意味深长的过程。据此我们将赶超过程分成三个阶段:蓄势阶段、超越阶段、巩固阶段。

其中蓄势阶段往往不引人注目,也没有直接的交锋,因为此时后进企业甚至不具备参与竞争的资格,但企业却在此阶段渐渐积蓄竞争优势;超越阶段由在局部开始与先进企业发生冲突直至全面争夺市场并一举击败先进企业,这时企业往往会有一个加速成长的过程;巩固阶段是进一步巩固竞争优势并确认赶超有效的一个过程,目的是排除一些偶然因素的影响。这种阶段性过程体现了赶超型成长是一个持续时间较长的逐步构建和增强企业竞争力的过程,基本上可分为:

1) 阶段 1: 针对可能的成长空间,在满足顾客需要方面初步具备竞争力和局部优势。

2) 阶段 2: 追求市场份额,实现规模经济,解决低成本问题,因为对多数行业长期看最终还必须在低成本上做文章。

3) 阶段 3: 全面具备竞争力,实现并巩固总体优势。

从这个角度讲,赶超型成长与快速成长还是有显著区别的。第一,它更多的是一个相对概念,即赶超者必须以比先进企业更快的速度成长;第二,赶超型成长并非总是快速成长,但在某个阶段确实必须而且也能够快速成长。

对后进企业来说这个阶段顺序是不可逾越的,特别是竞争力的构造应优先于对规模经济和市场份额的追求,因为先进企业完全可以牺牲短期利益而在规模和价格上与追赶者

进行殊死拼争。至于某个阶段的长短则视后进企业与先进企业的差距而定。比如目标设定的可行性越大,蓄势阶段可能越短,反之越长。

一个产业中会有很多的企业以及由这些企业组成的不同水平的战略集团。这里就存在一个如何选定目标企业的问题。我们总不能指望天津汽车在5年内赶上通用或丰田,但是如果努力的话,也许能在利润水平或产销量上成为中国的头号汽车企业。

可行性来自于后进企业能否在自身资源与达成目标所需的关键资源之间建立连接,换句话说经过努力是否在一定时间内有希望达成。比如,天津汽车要超越通用汽车,所需的关键性资源就太多,如强大的科研力量、价值链规模和水平、长期积累的学习曲线、世界声誉等等。凭天津汽车现有的实力需要多长时间才能拥有这些关键资源还很难说。相反,现时丰田汽车和本田汽车要建立这种连接就存在一定可能性,因为它们与通用的最大差距就在于产量规模这个环节,对其余的关键性资源它们均不太逊色。

劝业场超市要想赶上天津家乐福也是一个非常可行的目标。超市经营的关键在于先进的配货体系和日常的店面管理,而劝业场在这两方面都具备很强的实力,所面临的的就是如何再上一个台阶的问题,因此蓄势阶段就可能很短。

7. 成长的高风险性。由于赶超型成长不是一种简单的量力而行式的成长方式,也不是一场势均力敌的对手之间的一般较量,再加上赶超者必定会为追求成长的速度而采用快速扩张方式,势必不断造成目标与资源之间以及资源与资源之间的不平衡状态。比如开辟众多的战场导致资金或有经验的人力资源急剧短缺。当这种资源间的不平衡达到一定程度,而企业又缺乏有效的平衡手段或控制措施时,往往会给企业带来灾难性的影响。这种风险与企业安分守己时所面临的风险有很大的不同。后者主要是来自于市场的固有风险。而前者不仅有这种固有风险,还有自身主动行为而引发的新的风险。如:

1) 可能的决策冒进。

2) 来自于先进企业的本来不准备进行的更猛烈的进攻。波特对竞争者的反击就十分重视。他认为多数产业领导者对其产业投入较深,而且拥有对挑战者进行持久抗击的能力。进攻者面临的任务极具风险,令人生畏。<sup>(17)</sup>

3) 快速扩张所导致的较具风险的财务结构。

4) 组织结构和人力资源的严重失调等等。

所以,当成长的目标基本确定后,战略上要对成长的资源基础和成长速度的调控予以高度重视。

备注:

(1) 《竞争优势》, M.波特,1997 华夏出版社, P37

(2) 《企业万能-面向企业能力理论》, 丹麦 N.J.福斯, K.克努森,1998 东北财经大学出版社,P80

(3) 同(2),P81

(4) 同(2),P84

(5) 《超优势竞争》,台湾远流出版社

(6) 《参考消息》,1999年8月8日,题:“新经济指数-了解美国经济的变革”

(7) 《参考消息》,1999年9月23日,题:“我是如何改造国际商用机器公司的”(下)

(8) 《今晚报》,1999年9月28日,题:“优秀经营者知多少”

(9) 《今晚报》,1999年8月16日,题:“美铨星申请破产”

(10) 《中国经营报》,1999年4月20日,题:“访清华紫光总裁张本正”

(11) 《参考消息》,1999年9月22日,题:“我是如何改造国际商用机器公司的”(上)

- (12) 台湾《经济日报》,1999年7月27日,题:“大宇危机可能引发第二次金融风暴”
- (13) 《华为人报》,1999年7月1日,题:“企业不可穿上‘红舞鞋’”
- (14) 《华为人报》,1999年4月26日,题:“言志已筹便无志”
- (15) 《参考消息》,1999年7月29日,题:“财富评出全球500大公司”
- (16) 《今晚报》,1999年8月11日,题:“桂发祥麻花结硕果”
- (17) 同(1),P519

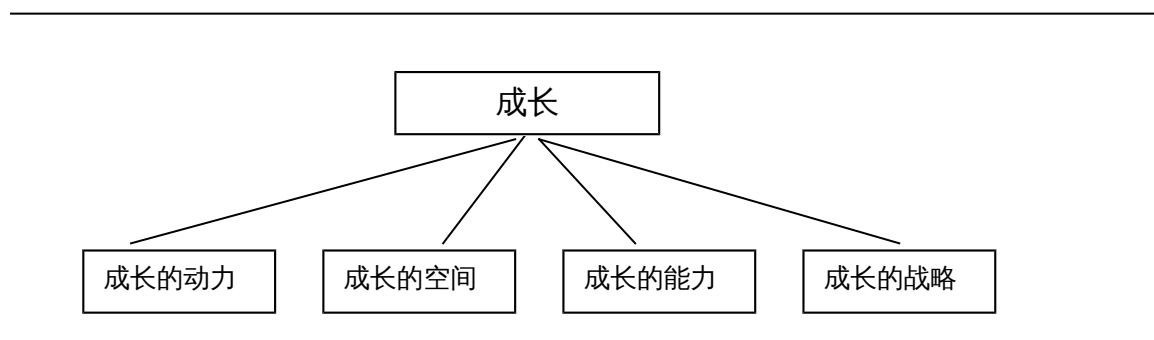
## 第二章 赶超型成长战略

为实现赶超式的成长,后进企业必须在一个竞争的环境中,在存在竞争差距的情况下以快于先进企业的速度持续发展,这一章将分析如何从战略的角度来巧妙规划成长的过程。

### 第一节. 企业成长的条件

前文总结过,除一些偶然因素外,成长是有一定条件的,如成长的动力、成长的空间、成长的能力和成长战略,下面先展开分析一下这几个要素对赶超型成长的意义。

图 2-1 成长的条件



来源: 本研究

#### 一. 成长的动力

成长的动力是企业主动追求成长的基本前提,它通常来自以下几个方面:

##### 1. 企业的使命感

企业的使命感是由企业历史、经理人抱负、企业文化和员工的认同等因素共同造就的,它在最深的层面上促使企业追求快速成长,是一种精神上的激励因素。前面曾摘录了《华为人报》上蒋平同志写的一篇文章,讲述了马口镇上从事通信电缆生产的“企业家们”小富即安的令人深思的现象。作者接下来又写到:“而在另一个地方-深圳特区,十年过去了,华为从一家小企业成为产值近亿元的高科技企业。前者日薄西山,后者日出东海,对比是悬殊的。原因何在?这难道仅仅是特区与内地的差异造成的吗?一言以蔽之:人和人就是

不一样。华为追求的是在电子信息领域实现顾客的梦想,成为世界级的企业,成为一流的设备供应商”。<sup>(1)</sup>

## 2. 外界的压力

美国第一大相容芯片制造企业超微公司的总裁普微特说:“在今天,你不只是在和自己竞赛,或只与国内的企业竞争,世界各地都有跃跃欲试的敌手,随时向你挑战”。他的口号是:“创新,要不然就死。”<sup>(2)</sup>

《财富》500强之一的强生董事长拉森说的更直接:“是否存在这样的行业,目前我们有一席之地,而五年以后我们就再无立足之地了?答案是肯定的。”<sup>(3)</sup>

落后的企业通常面临较大的竞争压力,但不断成熟和进步的企业实际也是在把自己推向更高层次的竞争,只是内外压力的含义已有了深刻变化,逼迫企业不断地寻找新的增长点,来巩固现有的地位。否则已建立起来的大规模的复制能力将成为难以负担的沉重包袱。当然外界的压力还有其它一些因素,如政府的强制性成长计划、来自股东和债务人的强大压力等。

## 3. 利益驱动

一整套良好的激励制度也是促使企业成长的重要动力,毕竟绝大多数员工投身于一家企业还是有物质上要求的。而企业一切涉及竞争力的因素如技术、产品、管理水平、人力资源等,最核心的还是“人”。人一旦受到有效激励,就会加倍努力地工作。当企业拥有完善公平的奖励机制时,这种努力就会形成一股巨大的合力,使企业的各种潜力资源得以充分发挥。这时只要方向正确,企业就会获得应有的进步。

长期受制于先进企业往往使后进企业缺少这种动力,战略也不不得不对此有所涉及。可喜的是在我国随着市场经济的发展、现代企业制度的建立和职业经理阶层的形成,正在逐步深入地解决上述问题,目标驱动、利益驱动、压力驱动都已构成对大部分企业成长的有效动力。

## 二. 成长的空间

先进企业通常会不断追求更高的市场份额,一再挤压后进企业的生存空间,为避免硬碰硬竞争,后进企业只有三种选择:被迫退让、尽力维持现状和发现创造新的战略成长空间。当然对赶超型成长最终只能选择最后一种方式。

企业的战略成长空间应具有以下几个条件:

第一,是根本可行的。企业通过一定的努力可以有效克服进入壁垒并以可行的成本很快构筑适合此发展空间的资源及能力体系,能具备一定的竞争力。

第二,是广阔和持久的,能为后进企业提供足够的战略纵深。比如不会很快被替代;符合产业的升级方向,能指引企业技术进步而非倒退;以及能引发强烈和持续的需求拉动。现在回过头看,长虹、海尔、小天鹅等企业的成功,首先得益于将产品定位于稳定和高速增长的家电行业,并通过一系列战略行动紧紧抓住了大规模的增长需求。

第三,竞争环境适度。比如存在适当数目的战略集团,而战略离散程度又较大;尽可能不过早对先进企业的优势形成威胁,使其对后进企业的适度成长不必在意;存在适当的进入壁垒,防止引来大批蜂拥而至的新竞争者等。旭日升集团选择发展冰茶饮品作为进入饮料产业的突破口,爱多首先进军 VCD,初期都为自己赢得了较低烈度的竞争环境。

## 三. 成长的能力

如果说成长的动力使企业具备了万丈雄心,成长的空间又提供了广阔天地,那么企业的能力基础就对成长过程施加了客观的限制,特别是白手起家的企业更需要一些基本的启

动资源。前文已说毕竟我们不能指望天津汽车能在5年内赶超通用或大众,也不能设想长虹很快就超越索尼。而急剧衰落的企业,面对再好的成长机会也已无能为力。

因此即使有很好的成长机会,如果企业没有财力去投资,没有专业能力去掌握需要的技术,机会对企业就没有任何意义。能力决定了企业获得这些机会的优先次序,也从根本上限制了企业的战略选择。

以前文提到的企业前向和后向能力为例:企业单纯具备前向能力将极不适应一个成熟的产业,因为产品过剩已是普遍现象;单纯具备后向能力也不利于企业充分利用一个新兴产业所带来的发展契机,或者辛辛苦苦开发的技术或市场被他人利用而自己却一无所获。

#### 四. 成长的战略

IBM拥有几十万员工,不乏优秀人才和尖端技术,但在1992-1993年间,面对迅猛发展的信息产业,却出现累计78亿美元的亏损,那极可能是发展战略出了毛病。<sup>(4)</sup>因此,说战略是企业生死攸关的大问题绝不为过,它决定了企业是只能在拥挤的道路上艰难前行还是步上发展的快车道,甚至走向相反的道路。

所以赶超型成长战略的关键是能让企业以多快的速度成长多久。但与一般企业不同的是,后进企业面临的问题往往是综合性的,战略不得不还要涉及成长的其它条件,如:

- 可能长期士气低落,已无成长动力。
- 竞争对手已封杀了成长空间。
- 没有足够能力突破成长障碍,实现快速发展。

赶超型成长战略必须能有效地解决上述问题。否则,不解决成长的空间问题,很难鼓舞士气和找到出路;单靠正常的自身积累,很难实现超常发展;没有一定的能力,就难于克服各种成长障碍。因此企业的战略谋划,一方面要集中于开辟成长的空间和尽快改善资源和能力条件,一方面要在资源与能力的组合方式和使用方向上多做文章。比如与先进企业相比,后进企业最好是要么去做不同的事,要么就以更好的方式去做同样的事。

## 第二节 相关的竞争战略理论

赶超型成长一般都是从赶超者和被赶超者力量相差非常悬殊时就开始的,这迫使后进企业在与强者对话时不能单凭力量的较量,而更多的是凭借智慧。这种智慧体现在始终从战略的高度来谋划成长的过程。一种典型的也是最简单的战略是,资源弱小的日本企业从不与领先者进行正面较量而是较多地采用迂回战。

当然不论有怎样的成长战略,后进企业永远无法脱离竞争的环境,竞争既给企业带来机会,也会产生各种威胁,成长的过程就是在竞争中不断取得胜利的过程。所以成长战略在本质上应该还是属于竞争战略,只是从总体上看带有一定的隐蔽性、深刻性和进攻性。这样前人关于竞争战略的研究成果将为我们提供若干理论基础。

### 一. 基于产业结构的竞争战略

在整个80年代,波特的《竞争战略》对战略思考产生了强烈影响。他认为形成竞争战略的实质就是将一个公司与其环境相联系。在决定市场盈利性和竞争强度方面,产业结构起着重要作用,强烈地影响竞争规则的确立以及潜在的可供公司选择的战略。<sup>(5)</sup>

有五种作用力(来自供方和需方,替代品,潜在进入者和业内竞争者)会对一个产业施加影响。如果它们非常强大,没有一个公司可以获取超额利润,而在作用低的产业,获取高额利润则不足为奇。另外就是企业在产业中的位置,不论产业平均盈利水平如何,总有一些企业比其它企业获利更多,这源于企业在产业内居于特殊的战略集团。因此战略的目的

在于在产业内进行最佳定位,根据自己的强项和弱项对作用力施加影响,改善或削弱产业的吸引力,改变竞争规则,使战略变革产生最大影响。可使用的三种基本战略是:全面成本领先、歧义化和目标集聚。选择的基点在于最佳地利用本公司的优势并且最不利于竞争对手。

至于对产业领导者的进攻,波特认为最基本的原则是:无论挑战者具有怎样的资源和实力,绝不要采用模仿战略从正面进攻。<sup>(6)</sup> 另外还要具备三个条件:拥有可持久的竞争优势、其它活动相似和领导者报复的障碍。满足这三个条件的困难主要在于领导者的战略及其进攻性而定。如果领导者采用“夹在中间”战略,挑战者只需全力执行低成本或歧义化战略即可赢得优势。但如果领导者正咄咄逼人地追求低成本或歧义化,挑战者只能去构想巨大的战略创新。<sup>(7)</sup>

波特同时建议了三种进攻领导者的路线:<sup>(8)</sup>

1. 重构造:挑战者革新价值链的活动方式或革新整个价值链结构。重新构造的价值活动越多,挑战者相对领导者的竞争优势能持久的可能性就越大。

2. 重界定:挑战者重新界定其相对领导者的竞争景框,如目标进一步集聚,整合或退出整合,地域市场重界定以及采用横向战略。

3. 纯投入:挑战者通过更优势的资源和更强烈的投资愿望获得市场地位,从中发展竞争优势。如果领导者规模小且资金不足,这种方式最易成功,反之如果领导者实力强大并深深地投入其所在产业,这种进攻方式通常会极具风险。<sup>(9)</sup>

为克服挑战者的资源劣势,波特建议了两种方法:联合及收购,并一再强调了防止领导者报复的重要性。<sup>(10)</sup>

## 二. 基于资源和能力的竞争战略

最近 10 年,资源和能力在企业成长理论中倍受青睐。其实早在 1982 年尼尔森和温特(NELSON,R.R.和 WINTER,S.G.)就合作出版了《经济变革成长论》,明确肯定了企业经营战略中能力观的重要意义。书中甚至不再依据规模对企业分类,而是赋予拥有不同智力资本的企业不同的类别名称。<sup>(11)</sup> 两年后,沃纳菲尔特(WERNERFELT,B.)又发表了《企业资源基础理论》这一 80 年代最具影响的有关企业资源的文章。随后潘罗斯(PENROSE)和巴尼(BARNEY)等一大批研究人员也加入了这一行列。1990 年 PRAHALAD 和 HAMEL 在《哈佛商业评论》发表了《公司核心能力》一文,使对这一理论的研究达到高潮并引发了一系列具有划时代意义论文的相继发表。<sup>(12)</sup>

其实这种理论的兴起有一些客观原因,如回归主业正成为众多企业的明智选择,以及对企业内因在竞争优势中的作用的再认识,如日本的生产方式。再有就是实证研究揭示出产业中长期利润的分散程度比产业间要大三至五倍,最重要的超额利润来自于企业的特殊性而非产业的不同。<sup>(13)</sup>

该理论的主要观点可概括为:

1. 企业在本质上是一个能力体系,企业的范围可以用能力界定。企业的能力储备参与决定企业的经营范围,特别是多角化经营的广度和深度。

2. 企业的效率差异可产生收益。积累、保持和运用能力开拓市场是企业长期竞争优势的决定因素。如果企业无法有效复制或仿制出优势企业产生特殊能力的源泉,各企业间具有的收入差异化将永远保持下去。

3. 企业能力理论是一种动力机制理论,即企业竞争优势的形成、巩固、创新、变革与企业能力的形成、维持和废弃密切相关。

4. 战略理论的实质是企业的竞争位势由一系列独具特色的资源及其相互关系决定。一般管理的任务是随着时间、竞争力和各种变化对它们价格的影响适时调整和更新这些资源及其相互关系。<sup>(14)</sup>

与波特几乎完全将企业竞争优势归因于市场力量不同,资源/能力理论认为市场不均恒状态是正常现象。公司之间的差异主要在于具有不同的历史、不同的人力和非人力资产。行业将表现出这样的特点:即有的公司拥有某些要素,这些要素是获得可观利润的关键,而能够获得超平均水平利润的公司,其能力最接近于行业关键的战略要素的需要。因而企业内部条件对于企业占据市场竞争优势具有决定性作用,核心能力、资源和知识的积累是企业获得超额收益和保持竞争优势的关键性因素。因此企业建立强有力的资源优势远胜于拥有突出的市场位势。

巴尼还进一步提出了成为优势资源的五个条件。<sup>(15)</sup>

1. 必须是有价值的。
2. 必须是稀缺的。
3. 必须是不能完全被仿制的。
4. 其它资源无法替代。
5. 以低于其价值的价格为企业所得。

根据上述原理,对于资源贫乏的弱小企业,战略的关键应集中于如何建立起资源和能力优势并予以充分发挥。可使用的方法包括:

1. 企业可以首先建立极强的仿制能力,在领先企业的保护伞下提高自身能力。
2. 在企业内部迅速积累关键资源,可用方式包括内部积累和引进吸收。
3. 注意避免那些能阻碍优势能力发挥作用的劣势能力的不良影响。
4. 将优势能力尽可能应用到领先企业竞争优势不牢靠和容易打破的领域中。

### 三. 基于未来的竞争战略

领先抵达未来靠智谋而不靠资源。<sup>(16)</sup>

PRAHALAD 和 HAMEL 倡导的该理论认为我们已走入了渐进主义的极限。对多数产业来说,再从成本中挤出一个铜板,将一项产品再快几周投放市场,对顾客的反映再快一点,质量再高一点,市场份额再加一个百分点,都是当今经理人员苦苦追求的目标。但是当竞争对手正从根本上改造产业景观时去追求递增优势,“形同在罗马燃烧时去四处游荡”。新的战略目标应是从根本上改造现存的竞争空间,或以让顾客吃惊而令竞争对手不安的方式创建新的竞争空间。竞争的不是现在,而是未来。竞争的不是市场份额,而是商机份额。

要竞争未来,就要不断地创造和把握未来的商机。最高管理层的首要任务是不断地改造产业,主导产业转型而不仅仅是改造企业流程。当企业不能决定产业的命运时也就难于决定自己的命运。

这种战略观较少关注如何保证目标与资源的完全切合,较多注意的是建立拓展型目标。不仅要在现有产业框架下竞争,而且还要在塑造未来产业框架方面竞争。公司核心专长方面的领先地位应该优先于产品方面领先地位的竞争。新的竞争将表现于预见能力之争、建立核心专长之争和产业发展空间之争,表现于市场外或非市场之争。<sup>(17)</sup>

该理论把竞争未来分成三个阶段:<sup>(18)</sup>

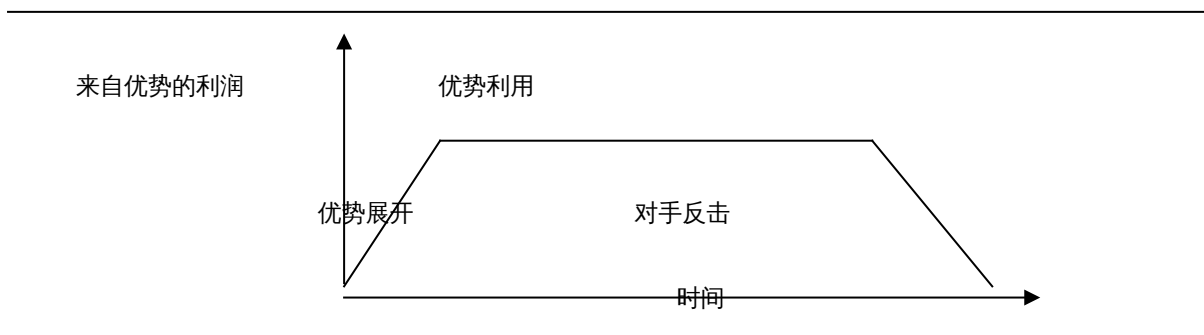
1. 竞争知识上的领先地位:形成发展预见能力和精心构建战略发展框架。
2. 抢先塑造及缩短现在市场向未来市场的转变路径。
3. 一旦新商机启动及新的产业结构开始形成,抢先获得市场地位和市场实力。

### 三. 超优势竞争理论

该理论的倡导者-美国阿莫斯.塔克学院的达维尼教授(DR. RICHARD D'AVENI)认为传统的竞争战略理论注重研究当前的竞争环境以及企业定位,这些偏重于静态研究的理论认为在某一时刻竞争优势来源于企业在以下四个方面的竞争成功:<sup>(19)</sup>

1. 价格和品质,如波特关于成本领先和产品差异化的三个优势理论。
2. 时机和专业知识,如基于独特资源和知识基础的企业能力理论等。
3. 市场碉堡,如建立起强大的进入壁垒。
4. 雄厚资本,大企业往往拥有和倚仗在这方面的强大优势。

图 2-2 传统的维持优势的战略意义



来源:《超优势竞争》

围绕这些领域的竞争策略在改变缓慢、以维持优势为目的的环境下可以长期奏效(如图 2-2),因而寻求和保护不败的优势一直是企业战略决策的重点。然而在改变快速、以瓦解优势为目的的超优势竞争环境中必须靠动态的策略互动而不是某个时点的定位来赢得竞争。因为这时那些使企业得以维持稳定优势的牢不可破的进入壁垒不是被对手打破,就是被巧妙避开,优势利用的时间大大缩短,各企业无不暴露在具有以下特征的超优势竞争环境之中:

1. 品质日益提升,价格不断下降,强力品牌摇摇欲坠。
2. 产品设计和生命周期日益缩短,科技创新飞快。
3. 市场风云变幻,竞争无处不在且日趋激烈,企业间的攻击和反击快速多变,形成永无休止的循环。

如果说传统的方法注重建立和维持优势,该理论则强调要摧毁、抵消和汰换原有优势。企业一攻一防之间存在动态策略互动,竞争激烈表现为这种互动的速度和激烈程度:一种优势迅速形成又迅速瓦解。

这种动态理论有三个基本原则:

1. 所有行动都是互动的,企业间不断地进行攻击和防守。
2. 所有行动都是相关的,每一个行动的价值、风险和功效都须结合对手的行动来评定。
3. 必须设法勾画出长期竞争趋势和竞争招数的走势,以研究它们如何演进并了解这些行动会产生怎样的结果。

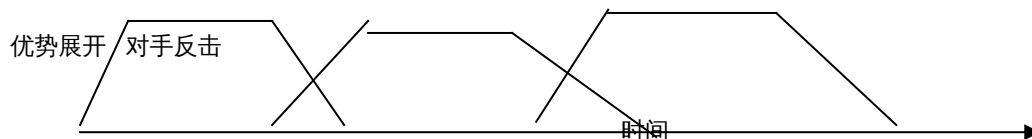
图 2-3 超优势竞争时代的竞争战略



一连串可模仿的

行动带来的利润

优势利用



来源:《超优势竞争》

因此超优势竞争的关键在于企业行动的速度和频率:发展一系列可以打破现状而又可以应付试图打破现状的其它企业的新优势。成功的公司会积极地破坏现状,主动瓦解现有优势,从一个暂时优势迅速转移至另一个暂时优势。例如微软就以在操作系统上的接连发明不断摧毁自己的原有优势,建立新的优势,从而获得超常的持续发展。

## 五. 对成功企业战略行为的若干专题研究

企业走向成功的历程可能各不相同,这其中有无一定的规律?通过分析这些企业的成功经验,人们正努力揭开成功的神秘面纱,探究成长的本质。

### 1. 美国克利福和凯文的实证研究<sup>(20)</sup>

70年代他们在进行由美国营销学会发起组织的一项研究时,选择了一批成功的中型企业作为研究对象,通过统计和比较分析研究它们的战略行为,获得了很有说服力的成果。

其中一个重要发现就是传统工业领域中仍然存在大量的成功机会。在二人合著的《赢家》一书中他们表明了“机会只来自于竞争”的鲜明观点,认为高获利并不与市场高速增长总是相伴产生。成功的企业无处不在,“在工业标准分类的每一部分你都会发现胜利者,绝大多数

成功者集中注意力于如何竞争,较少注意在何处竞争”。那种把高速增长的市场当作成长的捷径,或是企图在某个细分市场上偏安一隅的消极思想都是错误的。企业必须靠改变竞争方式来把握战略的主动权。他们为此列举了成功企业的一些共性特征:如

1) 坚持市场导向的创新。在产品、服务、经营方式等各个方面持续探索更好地满足顾客的方法。

2) 努力开发细分市场。建立与之相适应的特殊能力,追求企业在细分市场上的领导地位。

3) 把创造价值而不是降低价格作为竞争的基础。努力提高产品性能、质量和服务水准,向顾客提供更有价值的服务。

4) 树立起根植于企业内部的经营信条。明确企业目标、为顾客创造价值的方式、员工的权利与责任等一系列指导原则,并由高层领导者身体力行和进行监督。

### 2. 日本的伊丹敬之:不均衡的战略逻辑<sup>(21)</sup>

伊丹敬之注重于透过一般的经济因素来研究好的战略所具有的特征。他通过调查和分析一些日本企业的战略行为,在《新经营战略》一书中提出以下观点:

#### 1). 成功战略具有不均衡的特点

成功的企业总是实现了突破资源条件限制的成长目标。他把企业成长的动力机制描绘成“设定挑战型的目标-制造出资源紧张的内部条件-有效积蓄资源-完成预定目标”的一个动态过程。因此战略策划阶段不必遵循目标与资源条件的完全吻合,这种压力反倒会为企业带来积极奋斗的紧迫感,加快资源积蓄的步伐。

#### 2). 把无形资产当作战略性资源

伊丹敬之特别强调了无形资产的战略价值。他认为无形资产可以共同使用和重复使用,组合时可以产生相乘的效果,这支持了不均衡战略,使企业能进一步开拓市场,反过来又扩大了资源积蓄的范围和效率,可形成一种良性循环机制促进企业发展。无形资产既是企业和竞争对手形成差别的根源,也是企业成长的必要条件。

3). 有效积蓄资源是实现不均衡战略的保证

积蓄资源应是企业战略的一项基本内容。企业战略包括三个构成要素:

- 产品-市场关系:认清谁是顾客,需求如何以及怎样以产品来满足。
- 业务范围:什么业务应自己干,什么可由其它企业干。
- 经营资源:以上两种选择又要与积蓄经营资源的目标相互协调,因为经营资源中的主体部分-无形资产正是在与顾客的不断接触中逐步形成的。

这三个要素决定了企业的形态。战略就是对这三个要素变化方向做出整体选择。

3. 标杆瞄准战略<sup>(22)</sup>

80年代以来,标杆瞄准已成为企业间相互学习特别是后进企业追赶先进企业的有力武器。它的基本内涵是:以行业中的领先企业作为标杆和基准,通过资料收集、分析、比较和追踪学习等一系列规范化的程序,帮助企业改进行为绩效,赶上并超过竞争对手。

这一战略很好地体现了现代管理追求卓越和竞争优势的本质特性,具有广泛的实用性并给企业带来巨大的实效。其创始者施乐公司在后勤部门开展这项行动后,生产率提高8-10%,其中30-50%直接来自于标杆瞄准。

这种活动的基本构成为:最佳实践和度量标准。前者指行业中的领先企业,它们在经营管理中所推行的最有效的措施和方法;后者指能真实客观地反映经营管理绩效的一套指标体系以及与之相适应的作为标杆的一套基准数据,如顾客满意度和单位成本等。

它的具体过程可描述为:以最强企业或行业中的领先企业作为基准,将本企业的产品、服务和管理措施等方面的实际情况与这些基准进行定量比较和评价,分析这些基准企业达到优势水平的原因,在此基础上选取和改进最优策略,不断反复进行这一过程。

成功开展这项活动的关键是要在企业中形成一种要求改变现状的共识和目标一致的行动,这需要组织成员之间的充分沟通及管理措施的支持。

### 第三节 赶超型成长战略

一. 赶超型成长战略的一般特点

赶超型成长过程极不平常,相对弱小的后进企业必须克服相对更多的成长障碍,以超常的速度持续发展,因此难以简单地套用或照搬一般的竞争战略。即使以最为相近的标杆战略为例,使用这种基准比较的方法确实能帮助后进企业明确自身与先进企业的差距并设法赶上。然而它在建立未来市场方面对提高成效的作用就很小了,因为行业内每个企业争夺的这块蛋糕并未因此而显著变大,后进企业的成长空间仍旧十分狭小。法国欧洲工商管理学院的管理专家尚·基姆和勒妮·莫博尔涅认为:“企业不应仅局限于在大规模的基准计划中紧盯对手,而应加大力度开发能激发顾客热情、创造新市场潜力的创新项目。只有具有独创精神的企业才能在21世纪的激烈竞争中生存下来”。<sup>(23)</sup>

所以对这些战略观我们必须有所取舍,从而形成一些独特的、适用于赶超型成长的战略思想。例如,在条件不成熟时绝不展开正面进攻;在实行基准战略的同时注重于开发未来有潜力的发展空间;注重构建核心专长,基于独特的资源与能力去追求成长;既有长远目标和发展战略,又注重于不断建立和转移短期竞争优势;必要时应打破资源条件限制,注重发挥无形资产的作用和联合外部资源实现较快发展等。

这样赶超型成长的战略谋划将会集中在以下方面:

- 1) 如何发掘有希望的成长空间和树立具体成长目标?
- 2) 如何创造独特的资源和能力优势?摧毁或避开先进企业的竞争优势并能抵御反击?
- 3) 如何规划成长的过程,既能快速发展,又不失去有效控制?

显然,这些问题涉及了战略管理的各个方面,使得我们有必要从战略分析、战略选择、战略实施与控制等各个角度对赶超型成长战略的一般特点进行分析。

#### 1. 战略分析的特点

战略分析是确定成长方向和成长目标的基础,主要有两个特点:

##### 1). 首先注重寻求成长的战略空间

后进企业在进行战略分析时不应过分拘泥于自己的市场地位和能力,因为这两条不会给后进企业多少机会。并不鲜见的是许多企业都是白手起家,在资源和能力上初期不具有任何优势,但这并不妨碍它们去发现机会,及时获取和积累最关键的竞争资源。所以后进企业要设法在更广阔的范围内寻找成长的战略空间,然后再设法去填补战略目标与企业资源之间的差异。以海尔为例,成长初期除了人和破旧的机器外,企业内部几乎没什么可供利用的资源了。但张瑞敏预见到了电冰箱甚至整个家电产业的广阔发展前景,同时利用了一个宝贵的外部资源:青岛市政府的有力支持。于是海尔很快填补了初期发展目标与资源之间的差异-引进德国的电冰箱生产线,为企业赢得了宝贵的发展机遇。

所以企业在进行战略分析时要特别关注:

- 成长的方向在哪里? 它需要的关键资源与能力是什么?企业是否存在获取它们的潜在能力?这时可重点分析现有的产业结构满足顾客需要的深度和广度,寻找顾客的潜在需求和未被很好满足的需求。

- 竞争对手的前进方向通常也会指向未来,只是它们有时缺乏快速行动的压力和动力,后进企业倒能抢在对手前面到达终点。如以低成本起家的公司可能不愿面对顾客对价格的轻视和对服务的重视而引发的深刻危机。因此眼睛盯住竞争对手现在干些什么很重要,但注意到它将要干些什么或还没干什么也很重要。

- 未来的竞争环境如何? 竞争的激烈程度并非是表面激烈的价格大战或企业的相继倒闭。对某个企业来说竞争环境是否激烈来自于以下几个方面:第一,从大的方面讲,产业或产品的生命周期对竞争的激烈程度产生根本性的影响,再有就是产业的战略集团分布情况,波特认为多集团的存在一般会激化竞争。<sup>(24)</sup>有关的审视指标包括:目标客户重合情况、产品奇异性、集团数目及相对规模、战略离散程度等;第二,主要竞争对手情况分析,如它们是否存在高固定成本、高退出成本、高战略利益、低转换成本等;第三,竞争的资源基础,当大家均在相同的易获得的资源基础上竞争时,激烈程度就高。当基于难获得的技术与创新能力时,竞争的激烈性会相对较低。

##### 2). 确定具有战略领先性的成长目标

成长目标的战略领先性有以下要求:

- 可以改变产业结构,但不严重削弱产业的整体盈利能力。

按波特的理论,企业的竞争是必须的,但不是不加区别的。<sup>(25)</sup>挑战者有时会犯致命的错误,过早攻击好的领导者,而不是在其保护下首先提高自身能力,从而遭致猛烈报复,挑战者即使一时获得优势地位也只能勉强度日。如果企业间的竞争导致把一个稳定的、有利可图的产业演变成一个争夺市场份额的代价昂贵的战场,谁都不会从中受益。

- 可增强企业的核心能力及竞争力,而非仅仅是企业规模 and 市场份额。

比如过分追求低成本以获取高市场份额的成长目标较之对在满足顾客最大价值基础上的相对低成本目标就缺乏战略领先性。对时装业,品牌领先要强于生产规模领先。因此透过纷繁复杂的竞争表象,从竞争力的角度进行战略分析:即在竞争的表象背后是什么导

致了竞争对手具有较强的竞争优势?在新的竞争环境下,竞争力的内涵有变化吗?以此来寻求使企业在未来的商战中具备强大的核心能力,达成具有战略领先性的赶超目标。

● 超越先进企业的现有竞争标杆,且体现战略预见力的新的竞争标杆对先进企业来说也不能轻易达到。追赶先进企业现有的竞争标杆也许已经很难了,但这恰恰耽误了后进企业的宝贵时间,到头来还是落在后面。以汽车业为例,当日本汽车以低油耗和高质量处于领先地位时,美国同行开始按相同的方向追赶日本企业。殊不知日本企业此时已将质量当作最基本的竞争条件,惊人的发动机性能、应急能力、尖端的驾驶感、豪华精美的车型、新的设计美学标准,以及旨在适应各种生活品位的产品开发已是日本企业追求并已逐步实现的下一个目标。<sup>(26)</sup> 同样如果先进企业凭借自己强大的实力能轻易达到后进企业苦苦追求的新竞争标杆,赶超式的成长也必定无法实现。因此新竞争标杆应建立在后进企业独有的或最具优势的资源基础之上,或者先进企业也要长时间才能达成,而后进企业可凭预见力领先开始行动。比如从以价格为基础的竞争转向新的、个性化设计和生产基础上的及时交付之争。

当然这样的战略目标相对于后进企业也应该是可行的。这种可行性不要求完全切合现有的资源基础,新的资源要求与老的资源基础之间至少应是有可能尽快建立连接的。

这方面的分析包括:

- 谁是目标企业,它领先的关键原因在哪?树立的是什么样的竞争标杆?
- 企业处于一个什么样的产业之中?顾客是谁?顾客的潜在需求有未被很好满足或根本未被发现的吗?这些需求如何转变成产品信号,进而转变成新的竞争标杆?
- 新的竞争标杆与老的竞争标杆有何不同吗?先进企业的优势资源能很快导致它达成新的竞争标杆吗?
- 企业能否以可行的成本迅速为此构建资源基础?

## 2. 战略选择的特点

理论上说,企业为生存和发展可以有很多的战略选择。但明显的,一些长期基于防守或安于现状的保守战略就不适合做成长战略。而即使在众多的成长战略中,漠视速度和持久性的战略也不适合赶超型成长。这里我们强调必须要有两条原则:

1). 战略杠杆-要选择具有较强杠杆作用战略,跨越时间、空间和资源的限制,以小博大,超常发展。

赶超的实质是后进企业能持续地以比先进企业更快的速度成长。因此后进企业一方面要克服资源短缺的障碍,必要时借助外力加快成长速度。另一方面还要设法避开来自先进企业的有力反击。后进企业如果仅依靠自身大规模投资去弥补资源短缺,或硬碰硬地过早与先进企业展开正面竞争,必然会面临巨大的风险。因此后进企业面对各种战略方案,必须使最终选定的战略具有四两拨千斤的杠杆作用,以有限的资源创造最佳的战略效果。对这方面的详细分析将在下一章中进行。

娃哈哈在进军可乐领域时就没在价格、分销及口味上与可口可乐正面交锋,通过实施巧妙的宣传(中国人自己的可乐)以及瞄准特定的消费群体(娃哈哈是搞儿童钙奶起家的。购买过这些产品的人构成了娃哈哈的忠实消费群体),取得了很好的战绩。<sup>(27)</sup>

2). 战略防御:战略的目标清晰明了,但运作的基础应体现后进企业的优势资源或独特能力,具有不易模仿性。

实际上波特对防止恶性竞争,特别是竞争对手可能情绪化的不顾一切的反击,是高度重视的。<sup>(28)</sup> 他认为理想的情况是使对手在当前的情况下无法反扑,或者设法使竞争对手认为这些行动是不具威胁性的。因为在大多数产业中,竞争的中心特征是企业相互依存,企业互相感觉到对方的行动并对此做出反应。而对于某些产业需要的是较缓和的行动。

后进企业应通过战略选择寻求使报复性行动滞后并延长到最大限度。所以要考虑到目标对手可能的战略变革:对现有地位是否满意、可能采取的行动、行动的力度和严肃性等。

如何在成长的过程中有效防止其它企业的模仿和追赶,对地位相当的企业可能不是一件大事,比如参与价格大战。但是对弱小的企业则是必须加以注意的,否则先进企业凭其远远强大的实力积极跟进会使后进企业前功尽弃,甚至由于转移成本或退出壁垒而无法脱身。依靠专利、灵活性、分散性或独有预见能力而开发的业务都是先进企业在短期内难于模仿的。IBM在和微软的竞争中,其在大型机方面的优势就无从尽情发挥。<sup>(29)</sup>

### 3. 战略实施的特点

1). 在不同的赶超阶段,战略应有不同的侧重点,这不应是被动的随机应变,而是早已开始的主动预谋。

与一般成长不同,赶超型成长的企业在成长的不同阶段,自身的资源状况、要达到的目的和组织结构会发生较大的变化,企业面临的外部环境和竞争方式也将与过去有显著的不同。明显的是原来可能无力匹敌的竞争对手现在已近在眼前;由一直专注市场动向到尽力增强生产和销售;原本单纯的组织结构已无法应付现在较为庞大的业务活动等。这是企业必须早有思想准备的。因此企业的战略管理也体现为明显的阶段性,这与一般成长中的企业采用较为稳定不变或较为被动随意的竞争战略形成鲜明的对比。后文也将对此作专门的分析。

#### 2). 集中资源,抢占先机,把握速度

战略是通过实施才能实现的。企业一旦确定了成长方向和成长手段,接下来在机构设置和资源的调配使用上要确保协同一致,最大限度地集中使用各类资源。特别是在赶超阶段,会面临人员的急剧扩充和组织结构的日益复杂,而每个部门都会相应形成不同的利益追求目标,从而造成内部要求分享企业资源的趋势。这是与后进企业应最大限度地集中使用资源相违背的。这期间企业应通过战略协调和不断地完善和加强制度能力来保证资源的集中使用,努力营造局部以众击寡之势。

此外,寻找和发现机会固然重要,但能否抓住和迅速利用机会对后进企业更为重要。资源的限制使后进企业干什么都会力不从心,一旦倾全力去参与竞争往往又面临较大的风险,常常犹豫不前。但是后进企业要赶超先进企业,靠常规的竞争方式是无法取胜的。战争上的出奇制胜往往令对手不及反应就已丧失了主动权。所以后进企业也不能给先进企业太多的反应时间和机会。高速度不仅意味着有关成本的下降,也在一定程度上躲避了先进企业的反扑,更是赶超过程所必需的。最近有文章总结美国公司快速发展的秘诀,头一条就是“从不拖延”。<sup>(30)</sup>

许多先进企业居然常常会犹豫不决,这倒给了后进企业赶超的机会,如IBM就曾对是否生产微型计算机迟迟下不了决心,担心这会影响到大型机的销售。

#### 3). 拚搏与耐心:战略总动员

有效地贯彻任何一种基本战略都需全力以赴,并辅以组织上的安排。超越对手的过程更是一个超越自身的过程。此时后进企业要完成的是超过其资源和能力基础,面临种种困难的颇具挑战性的工作。这不是一项短期内轻易能够实现的目标,往往需要几年甚至十几年坚持不懈的努力。因此如何在全体员工中建立目标认同感,树立信心并乐于为之奋力拚搏也是在实施成长战略中不可或缺的一环。毕竟,人是最关键的,再好的战略没有人的努力实施也无法发挥应有的作用。

#### 4. 战略控制的特点

战略控制的两个重点是成长的资源基础和财务风险。

##### 1). 不远离自己的优势资源与能力

市场到处充满诱人的机会,往往会引来大批参与者。但经过一番竞争的洗礼,只会留下最具竞争力的企业。多数企业大都昙花一现,全身而退还算幸运,血本无归也不鲜见。

一方面赶超型成长不同于一般的漫无目的的成长,而是具备较明确的成长目标。另一方面后进企业又需要足够的成长机会,将不可避免地去发掘不同经营领域可能存在的利润空间,扩大业务组合。但企业能力特别是核心能力实际上决定了任何企业有效的战略活动领域。如果企业置身于这些能力能够发挥作用的状态中,不仅可帮助企业更充分利用机会,也会尽可能地降低风险所带来的影响。

比如劝业场大规模涉足超市一是可能来自家乐福成功的诱惑,二是因为其本身在商品销售这个领域具有很强的核心能力。相反如果某个利润不错的石油集团或公用事业公司也看中了超市这个行业,也有雄厚的实力可以投资并最终在某个很好的地段建起了一个大超市,让我们看一看会有什么结果。

第一,由于它们从来没有在消费品大规模销售这样的行业干过,要想短期内具有家乐福那样的进货渠道、经营经验和管理水平决非易事。

第二,更可怕的是这种进入很容易被某些大商场所模仿。一旦在这个超市附近再出现一个或几个由某些大商场经营的超市,企业原可能拥有的地域优势也会丧失,结果可想而知。

相反我们对海尔或长虹接连生产不同的家电产品却抱乐观的态度,因为它们在家电领域拥有多项核心能力,如关键技术、品牌推广、大规模流水生产和分销。假设海尔有朝一日大规模涉足化妆品或酒店之类的行业,我们就不一定再有理由保持乐观了。

## 2). 财务风险控制

举债扩张和大规模投资是后进企业在成长过程中常会发生的行为。大宇的例子给人们的深刻教训并不是它后来的业务扩张远离了核心能力,而是以债养债的充满风险的扩张手法。这种风险对大宇这样一个企业巨人尚且如此,更不用说对实力弱小的一般企业。主要原因就在于市场形势的变化远非人们所能掌控,不顾一切的进攻也将企业带到了彻底失败的边缘。因此立志实现赶超式成长的企业尤其需注意以下问题:

- 是否将成功的希望过多地建立在不确定的市场因素上,投机的成份有多大?
- 是否发展的速度过快,以至资源、能力与目标之间会出现严重失调?
- 是否可以借用外部资源而只集中全力获取关键性资源,以便控制负债和投资规模等

总之,赶超型成长的特点决定了其战略应具有一套独特的设计原则。正确的战略决策不仅是对企业未来的一种可靠的指引,而且可帮助企业利用战略手段克服成长障碍,规避风险,实现赶超式成长。

## 二. 不同成长阶段的战略管理特点

由于赶超型成长有比较明显的阶段性,所以赶超型成长的战略规划也应有其阶段性的特点。下面作一简要分析。

### (一). 第一阶段:蓄势阶段

1. 阶段特点:企业处于一种寻找商机、默默蓄势的状态之中,是赶超的起步阶段。此时后进企业在资源和能力上与先进企业可能存在较大差距,无力与先进企业在现有的产品线上和现有的市场结构下进行正面交锋。这一阶段要基本上确立企业的成长空间以及在技术和品牌等关键资源方面的局部优势地位,比如对消费品,实际上没有名气就很难指望有理想的盈利。<sup>(31)</sup>

2. 战略分析重点:机会分析-如何做强。

谋取竞争优势是一切战略的核心,因而分析的重点也在于如何建立起局部优势。那就应当分析成长的机会在哪里?,成长的空间在哪里?什么是竞争关键因素和关键资源?什么是未来的竞争标杆?等等。

4. 战略取向: 致力于具有战略领先性的成长目标。

5. 战略特点: 先于产品构建关键资源与能力的优势地位。

6. 战略选择: 集中战略-包括市场集中(选好利基)、目标集中、环节集中等。波特认为集聚战略往往使领导者感受不到太大的威胁,或者使领导者很难在实行报复的同时不损害自己,因此可以将报复推迟至挑战者在产业中获得安全的落脚点。<sup>(32)</sup>

这个阶段完成的一个明显标志应是一些非常关键的资源在企业内得以形成,比如旗帜品牌,<sup>(33)</sup>它具有四个特征:

1. 知名度: 顾客对其非常熟悉。

2. 信誉: 顾客对其有信心。

3. 亲和力: 品牌融入顾客的自我意识。

4. 范围: 这个品牌提供优良产品的范围可不断扩大,为今后不论是扩大经营规模还是扩展经营领域打下一个重要的基础。

实际上爱多老总就把自己初期的成功一是归于产品选对了,再有就是营造品牌不惜血本,公司成立第二年产销量突破亿元,但广告开支达 8000 万元。<sup>(34)</sup>

## (二). 第二阶段: 超越阶段

1. 阶段特点: 企业处于一种利用局部优势,进行快速扩张的状态之中。后进企业在关键竞争资源上已具备一定的优势,企业能力已得到有力的加强。但总体资源水平和能力仍较先进企业存在差距,制约着企业的进一步发展。此时企业已有能力从局部开始赶超先进企业。

2. 战略分析重点: 扩张力分析-如何做大。

毕竟在大多数产业中,竞争力总是与企业规模分不开的,而企业规模又需要市场份额做支撑。所以此阶段分析的重点在于如何迅速扩充和加强总体资源,全面增强实力,抢占尽可能多的市场份额,加速成长过程。

3. 战略取向: 致力于快速扩张,争取规模经济和市场份额,全面增强竞争力。

4. 战略特点: 广泛发挥战略的杠杆作用,跨越各种成长障碍。

5. 战略选择: 资源外取战略和样板战略

这是一个起飞阶段,要将局部优势迅速扩展至全局,将局部胜利演变成全局胜利,一靠巧妙充分地利用内外资源,尽快填补资源空缺,比如利用特许经营和联营经营可在短期内急剧增强企业的总体资源力量,但财务结构又无致命风险;二靠成功方法的重复利用。利用有形关联可以将某个部门的优势扩展应用至更多的业务;利用无形关联意味着一种成功方法在具有相似价值活动的不同的业务单元间都可产生巨大作用。<sup>(35)</sup>而麦当劳的经营之道实际对各类企业都富有启迪。

## (三). 第三阶段: 巩固阶段

1. 阶段特点: 企业处于一种内外都十分不稳定的状态之中。一方面急速扩张的企业需要进行组织结构、人力资源的调配和制度上的消化整合;一方面来自原先进企业的反扑很可能会动摇后进企业刚刚获得的领先地位。新的竞争环境已使后进企业由战略进攻者渐渐转为战略防御者。

2. 战略分析重点: 领导力分析-如何领先。

要维持住成长的过程并坚守住产业中的领先企业也是需要一些素质的。规模大的企业就未必是领先企业。领导力应有以下内涵:第一,影响-业务稳定且对产业构成较大的权重,能一定程度上主导产业的发展。第二,速度-技术创新和新产品的推出,甚至模仿速度,一般

总是快于其它企业。第三,效率-制度运行能力保证企业价值链活动更有效率。第四,稳固-组织结构和人力资源相对和谐稳定,能很好地控制企业的行为。

因此,要获取并维持领先地位,企业必须是产业发展方向的主宰者,是竞争标杆的不断塑造者和改写者。无疑要具备这样的条件,产品和技术创新能力就更重要了。新的内外环境有些什么特点?如何重组一下急剧扩张的资源?如何延伸现有的优势,不断构建新的竞争标杆?如何增强制度运行能力等都是要分析的重要内容。

3. 战略取向:角色转换,构建领导力,巩固竞争力。

4. 战略特点:内外兼顾,巩固优势,继续创新。

5. 战略选择:重组战略-对内重组资源和能力,稳固阵地;延伸战略-对外延伸或转移优势,继续开拓进取。

仍以爱多为例,它在发展的第三年营业额已达 15 亿,公司员工也多达 4000 人,这还不包括一级和二级代理商等销售人员。公司管理层分成营销、生产和财务几个大系统,每个系统当时都无法控制扩张的冲动。在一幅公司组织图上,部一级的组织多达 29 个。<sup>(36)</sup> 企业已基本上负重难行。

另外,一种战略成功的持久性要求企业具有增加战略模仿困难的壁垒,特别地企业通过投资不断地改善其地位以及提供给对手一个移动的目标十分必要。<sup>(37)</sup> 技术创新和产品升级一般被看作保持和扩大竞争优势和市场份额的根本法宝。但保护优势不同于固守优势,维持市场份额也不单是更多地去建营销网络,而是应继续提升核心能力,继续创造新的优势。

备注:

(1) 《华为人报》,1999 年 4 月 26 日,题:“言志已筹便无志”

(2) 《华为人报》,1999 年 4 月 26 日,题:“压力就是动力”

(3) 《参考消息》,1999 年 9 月 29 日,题:“强生:重组业务,迎接挑战”

(4) 《企业战略管理》,和金生,1998 天津大学出版社,P4

(5) 《竞争战略》,M.波特,1997 华夏出版社,P2

(6) 《竞争优势》,M.波特,1997 华夏出版社,P520

(7) 同(6),P521

(8) 同(6),P524

(9) 同(6),P536

(10) 同(6),P536

(11) 《企业万能-面向企业能力理论》。丹麦 N.J.福斯,K.克努森,1998 东北财经大学出版社,P2

(12) 同(11),P3

(13) 同(11),P82

(14) 同(11),P16,P43

(15) 同(11),P192

(16) 《竞争大未来》,PRAHALAD 和 HAMEL,1998 昆仑出版社,P139

(17) 同(16),P25

(18) 同(16),P194

(19) 《超优势竞争》,RICHARD D'AVENI,徐梅芳译,台湾远流出版有限公司,序言部分等

(20) 《战略杠杆》,王迎军,1997 天津人民出版社,P33

(21) 同(20),P36

(22) 《标杆瞄准》,戴昌钧,李金明著,1997 天津人民出版社,P1

- (23) 德国《经济周刊》一期,1999年7月29日,题:“现代征服者”
- (24) 同(5),P138
- (25) 同(6),P235
- (26) 同(11),P14
- (27) 《中国经营报》,1999年4月20日,题:“非常可乐国货营销初见成效”
- (28) 同(5),P88
- (29) 同(5),P98
- (30) 《参考消息》,1999年10月5日,题:“美国公司快速发展的七大秘诀”
- (31) 《参考消息》,1999年10月8日,题:“品牌-企业成功的推动力”
- (32) 同(6),P530
- (33) 同(11),P272
- (34) 《南方周末》,1999年4月9日,题:“爱多怎么了”
- (35) 同(6),P331,356
- (36) 同(34)
- (37) 同(6),P21

### 第三章 赶超型成长障碍与战略杠杆

企业成长的外在表现就是经营规模日渐庞大或者涉及的领域越来越多,在充满竞争的环境中这种行为会面临一系列的成长障碍,而赶超型成长更会面临超越自身条件和遭受来自被赶超者的有针对性的激烈反击等一些特殊障碍,成长的难度会更大。但实践证明,后进企业通过精明的战略谋划完全可以巧妙克服各种障碍,获得快速和持续的发展。本章将试图从战略杠杆的角度来进一步探究赶超型成长得以实现的机制和原因。

## 第一节. 赶超型成长障碍

前文提到,赶超型成长既非势均力敌的对手之间的较量,也非漫无目的和随心所欲量力而行的成长,这使得它所面临的成长障碍也非同一般,主要存在于三个方面:先进企业客观设立的成长障碍、自身障碍和先进企业的反击障碍。

### 一. 先进企业客观设立的成长障碍

这种障碍不一定是先进企业为某个特定的挑战者单独设立的,而是为防止各类竞争者侵蚀其优势地位在平时就有意或无意之中建起的。最常见的就是波特提出的进入壁垒和移动壁垒。

#### 1. 产业间的进入壁垒

这是企业在试图扩展经营领域时遇到的障碍,主要包括:

1) 规模经济。如果目标产业内的企业都具有相当的规模并由此获得低成本优势,这对后进企业就是一个直接的屏障。而且对不同的行业这种规模往往可以突出表现于不同的经营环节上,也可以表现于所有环节上。

2) 差别化程度。当目标企业所在产业都在依靠较高的声誉和品牌形象吸引顾客时,新进入者也必须在这方面付出很大的代价才能参与竞争。

3) 转换成本。如果目标产业内已存在强大的转换成本,这时新进入者就很难争取到足够的顾客。

4) 资金需求。如果目标产业依赖于充足的资金并存在较大的运作风险,实力弱小的企业只能考虑回避。

5) 销售渠道控制。目标企业已经有力地控制了销售管道,新进入者必须以一定的代价重新建立自己的渠道或进入现有渠道。

6) 专业技术。进入一个产业必须首先拥有产业所要求的专业技术,此乃最基本的前提。

7) 其它因素。如原材料专有,政府产业政策限制以及独特的学习曲线等。

#### 2. 产业内的移动壁垒

这是企业在原有产业内追求经营规模的扩大时遇到的障碍。波特等人通过使用战略分组的方法揭示了产业内部竞争地位差别的战略成因。移动壁垒其实就是每个战略分组的进入障碍,它使得群组内的公司长期获得高于群组外公司的利润,而成功的战略又难以被其它公司迅速模仿。

一般用于战略分组的变量包括:企业和产品的品牌形象,成本水平和价格策略,销售渠道和方式,随产品附加服务的形式,质量水平,技术水平和企业的纵向联系程度等。

如果把每组的市场规模、企业数量以及平均经营业绩同它们的基本特征联系起来,就会发现有的组内竞争激烈且效益低下,而有的组内却竞争缓和且收益较高。但移动壁垒却限制了企业试图在不同群组间的移动,使某些企业的优势地位获得较长时期的稳定。

## 二. 自身障碍

除外部客观限制以外,企业自身状况将会更直接地影响赶超型成长进程。典型地对于新兴产业,进入壁垒和移动壁垒较之于成熟产业其作用方式和作用程度要有所减轻。例如该产业中可能还没形成规模经济和根本就没有知名品牌,战略集团也可能尚未形成。这时企业能否快速成长就在很大程度上与自身的条件有关。

这种成长障碍主要来自于以下方面:

1) 资源和能力差距。相对于成长目标,后进企业肯定存在资源差距,但如果差距过大,就是有再好的成长机会也会限制企业的超常发展。这种差距可能是某个关键经营环节上的,也可能是总体上的;既可能是核心能力方面的,也可能是整体能力上的等等。

2) 再有就是企业不善于发挥资源与能力的作用,这又和管理水平和战略决策水平有关。这时即使企业已拥有优势资源与能力,或已居于较有希望的产业和先进的战略群组内,如果不在正确的方向上或以正确的方式使用优势资源,成长的过程就会延缓下来甚至中断。如拥有强大优势的IBM面对计算机业的勃勃商机不但没有继续成长,反而一度到了奄奄一息的边缘。

3) 其它一些因素。如企业内关键的人事变动,偶然发生的一些事故等。

## 三. 先进企业反击

这种障碍具有动态特征,反击因进攻行为而定,可以预计又难以把握激烈程度。特别是赶超型成长决定了后进企业迟早要与先进企业进行较量,但后进企业如果没有足够的实力和有效抵御反击的招数,极有可能给自己造成致命的损伤。

先进企业反击可以分成直接反击和间接反击两种类型,这都会使后进企业的赶超进程变得愈加困难。

1) 直接反击。如果后进企业已经直接威胁到先进企业的优势地位甚至是生存地位,必然引发激烈的甚至是情绪化的不顾一切的反击,如广告大战和价格大战等,先进企业凭其优势能力不惜打一场消耗战。

2) 间接反击。先进企业通过巩固和建立新的优势从侧面对进攻者施行反击。比如先进企业一旦发现有新的模仿者和进攻者正威胁自己,就通过转移优势来摧毁原有优势,使进攻者的努力显得毫无价值,但这却使进攻者的力量消耗巨大,已无力再展开新的进攻。

当然上述这些障碍不可能涵盖所有的问题,企业成长会面临各种各样的,常常是难以预料的困难。但实践证明没有永久的优势,也没有攻不破的障碍,特别是在信息时代和超优势竞争环境下,否则就不可能出现微软和海尔这样的成功企业。

克服障碍的前提首先在于识别障碍,赶超对手更要认清目标企业的优势来源和缺陷本质,然后设法以己之长攻敌之短,巧妙地运用相对落后的资源与能力去跨越障碍,这正是战略杠杆可以大显身手之处。

## 第二节 战略杠杆的含义与原理

竞争总是表现为双方力量的对抗,但如果仅是凭借力量的强弱来决出胜负,那后进企业将永远无法战胜先进企业。在军事上,弱小的军队凭借出色的战略谋划创造了众多以少胜多的经典战例,这应该为我们提供有益的启示。

### 一. 战略杠杆概念的引入

力学上的杠杆原理在于以小搏大,四两拨千斤。它由一个力臂和一个强有力的支点组合而成,力臂越长,支点越强,付出很小的代价就可克服很大的障碍,给人们提供了一种巧用工具克服较大困难的方法。

企业也时刻面临着各种难题,企业战略的一项重要内容就是通过调配资源去设法解决问题达成目标。而理论上战略也总是追求以尽可能小的代价去达成目标的效果。同时,在实践中,一些中小企业通过巧妙地策划战略方案和周密部署,确实能克服难以想象的困难,获得超常发展。这种解决问题的思考方式和实际效果恰恰类似于力学上的杠杆原理。

但是目前对战略杠杆的定义还不多,而且其运作原理和机制又远较力学上的杠杆运作来得复杂。美国 SLC 咨询公司的主管、芝加哥大学的兼职教授 M.莱里(M.LELE)把战略杠杆运作解释为“一个公司通过认识它在产业结构中的自由度以及决定着这个自由度的关键竞争因素,寻求改变其竞争地位乃至改变产业结构的战略运作。”<sup>(1)</sup> 这表明已有学者开始从理论上来研究这个问题

## 二. 战略杠杆的含义与原理

杠杆必须由力臂和支点组成才能克服障碍,这使我们联想到企业正是要靠调配资源才能解决问题的。特别是一些具有特殊智力和知识载体特征的资源集合体-企业能力通过与其它资源的结合帮助企业以自己特定的方式去解决各类问题。这样我们就可以通过战略性选取一种智力资源和另一种智力或非智力资源为企业构造各种杠杆。比如:

1) 企业可以大力借用一种优势资源充当力臂,这种资源应该是企业相对于成长障碍采取行动时最有力的一种武器。它的数量和质量的优劣代表了力臂的长度。力臂越长杠杆的作用相对越大,企业越容易翘动障碍。如品牌,生产线,技术,资金,重要的外部资源等。

2) 与这种优势资源相关的某些能力可以充当支点。考虑到战略计划的长远性,这个支点必须有较长的时效性,而且必须足以撑得起整个杠杆。前文提到的以核心能力为基础的企业能力应该可以成为有力的支撑。缺少支撑将使这种优势资源发挥效力的程度受到抑制。另外,支点与目标越靠近,支点越高,杠杆作用越大。

理论上企业可以用相同的资源和能力去解决各种问题,反过来解决同一个问题时也可使用不同的资源与能力。这样资源、能力和目标问题间就存在着无数种组合方式,而不同的方式间肯定存在效率差异。战略杠杆的含义就在于,相对其它可能的战略选择,最佳战略所导致的资源、能力及目标间的组合能产生以下效果:

- 1) 在达到同样的目的时,只付出了较少的代价。
- 2) 或者付出相同的代价产生了更好的结果。

因此,战略杠杆对赶超型成长的作用体现在能为企业带来诸多事半功倍的战略效果:

- 1) 本来需要较强的实力才能达到,如资金、技术等。
- 2) 本来需要较长时间才能达到。
- 3) 本来需要克服更多的困难才能达到等等。

总之是通过战略层面的运作,帮助企业以较差的资源和能力去完成较大的战略目标,跨越时间、空间及资源的限制去实现快速发展,这就是赶超型成长得以成功的一种内在机理。

企业的许多行为都具有杠杆作用,只不过对成长的作用可大可小。早已为人熟知的财务杠杆现已是企业现有条件下创造更多收益的基本手段。但这是一种标准化的可通用的职能型战略杠杆,对后进企业赶超先进企业作用层次比较低。相反,借用的这笔资金的战略投向却具有更重要的作用。比如,当企业准备提升能力时,是重点投向关键技术的开发,还是扩充分销渠道?当企业准备进行扩张时,是用来进入新的产业,还是在其它地区进行战略投资等等,都会产生不同的杠杆效果。

### 三. 战略杠杆的运作类型

如果我们以资源做力臂、以相关能力做支点来构筑战略杠杆,并不绝对意味着在解决任何问题时都会产生预期的杠杆效应,也不意味着这种杠杆效应在作用效果上没有大差别.相反战略杠杆的运作成功在很大程度上依赖于能否对资源、能力和目标障碍这三种因素进行恰当组合。极端地看,如果另外两个因素保持不变,围绕一种因素的巧妙战略设定就可以产生杠杆效应,并可相应形成分别围绕目标、资源和能力支点的三种战略杠杆运作类型。而当三个因素同时进行最佳设定时,一个战略设定就可产生强劲的综合性杠杆作用。

#### 1. 目标运作

这种杠杆运作方式体现为战略侧重于围绕目标障碍做文章。适宜地设定目标意味着目标压力的减轻或者巧妙避开成长障碍,让企业能充分发挥现有资源和能力的作用,这样以较少的代价达成目标的可能性就会增大,相对讲也将产生杠杆作用。比如:

##### 1) 目标集中

企业在成长时要进行的工作名目繁多,重要性也不一样。如果企业四面出击必然导致有限资源和精力的分散。此时如果战略性地集中解决重点问题,那意味着相对增强了资源和能力,解决问题就可能相对变得容易。比如背背佳在创业初期曾经长时间只集中于天津一地,最终在天津将这种产品成功地推向市场。<sup>(2)</sup>

##### 2) 目标分解

任何一个目标都是由很多更加具体的目标组成的。恰当的目标分解将使看似艰难的目标逐步变成可行的目标,同时这种分解后的目标次序,比如先难后易或先易后难,会为最终完成既定目标提供有力的基础。一个超市如果想赶超家乐福,在目前首先必须在商品价格上开始竞争,因为获得进货的低成本相对较易,对吸引顾客也有重要作用。而要全面具备家乐福的管理和扩张能力则相对较难,也非一朝一夕所能达到,但这确实又是赶超家乐福的最终目标。背背佳在天津市场开发成功后,由于名声在外也使得进军外地市场变得较为轻松,再开发全国市场就具有了事半功倍的效果。

##### 3) 目标转化

有时要达到的目标与企业为此要做的事之间不像表面情况所显示的,需要进行一下转化。比如,后进企业常常抱怨设备人力都不如先进企业,但问题绝不仅仅在是否再进一些设备或再大批招募一些科技人员,问题有可能出在管理体制上,比如毫无激励机制的分配体系。此时企业应能静下心来认真思考一下问题到底在哪。

深圳华为在反思与外国企业的竞争时发现,现有技术其实已足以满足顾客在下个世纪初的需要,差距实际上恰恰在于光一味追求技术进步而忽略对顾客的服务。缺的不是技术,而是高效管理与服务平台。<sup>(3)</sup>

一般国有工业企业的采购成本占总成本高达 70%,潍坊亚星经济效益的提高就不是来自大规模的技术改造或设备更新,而是来源于有效地控制采购成本。<sup>(4)</sup>

#### 2. 资源运作

这种运作体现为战略侧重于围绕某些优势资源的充分运用来放大企业力量,延长力臂。如善于使用自己的优势资源和注意掌握关键资源。善使优势资源,如品牌和声誉及分销渠道等,将使现有资源发挥更大的作用;拥有关键资源将使企业的行为更加主动,易于选择更好的成长方向以及控制更多的非关键性资源。按波特的说法,技术和其它一些关键资源的积累将使企业在克服移动壁垒时付出较低的代价。<sup>(5)</sup>

##### ● 善用内外资源

财务杠杆就是一种通过善用内外资源获取相对较高收益的典型例子。后进企业由于本身资源的缺乏会阻碍一些战略计划的执行,比如明明知道自己的产品很受欢迎但一时就是无法扩大生产能力。但随着市场经济的不断发展,资源的合理配置机制已经大大加强。企业会有很多的渠道可以充分借用外部资源,也有很多的方式可以很快壮大企业的资源种类和规模。

其实即使是资源相对丰富的企业也很注重借用外部资源。如天津拖拉机公司与美国迪尔公司的联合就是一个很好例子。<sup>(6)</sup>迪尔公司是目前世界知名的大马力拖拉机生产厂家,技术力量比较雄厚。天津拖拉机公司是国内的老企业,其铁牛品牌在国内外拥有很高的声誉,在小马力拖拉机市场占有很高的市场份额。组建新的合资企业必将帮助双方更顺利地开发中国的大马力拖拉机市场。

#### ● 掌握和运用关键资源

上述双方之所以合作成功原因在于彼此都具有对方需要的关键资源。这些资源,包括有形的和无形的,关键的原因主要在于:第一,对解决某些问题起直接和关键的作用;第二,这些资源还可以在不同的程度上影响和控制非关键性资源,放大总体资源。比如现在很多世界著名的体育产品公司就对中国的很多服装和鞋类加工厂拥有很强的控制权,后者实际成为了前者的生产车间。

现在大部分行业最关键的资源已不是生产线了,甚至技术也要稍稍让位。取而代之的是市场营销队伍和品牌声誉。即使像惠普公司这样的高技术企业也在大力加强营销部门,因为当前美国高技术公司已越来越着眼于顾客,管理和营销成为比技术更重要的成功因素。<sup>(7)</sup>

PRAHALAD 和 HAMEL 曾给出了善用资源的五种途径:<sup>(8)</sup>

- 更集中地使用资源。包括统一目标,集中目标和瞄准目标。
- 积蓄资源。比如从经验中注重挖掘知识,注重学习和借用外部资源等。
- 互补资源。注重调和不同种类的资源,平衡自己的资源体系。
- 保存资源。比如重复利用,加强结盟以及注意保护等。
- 回收资源。通过加速成功缩短资源支出与回收的时间。

#### 3. 支点运作

这种运作方式体现于企业为克服障碍和充分利用某种优势资源而有意识地加强和使用某些相关能力,这时杠杆效应来源于将支点尽可能移向目标和增强支撑的力度。它的构建有两个方向:

● 把支点向构成障碍的方向移动,即与企业要克服的障碍尽量匹配,使企业在发挥某种优势资源的作用时产生更大的效果。比如当企业的某种新产品已获得顾客的认可,阻止进一步发挥这种产品优势的主要障碍就是大规模生产和分销,那么此时企业尽全力增加生产和销售力量就是了。

● 对力臂的支撑面较深较广,有效期较长,易于多种优势资源发挥作用或易于克服多种性质的障碍。前文提到企业核心能力可在较广的层面上和较长时间内支持企业多项产品或多种活动,所以一旦企业核心能力有了提高,将有力地支持多种资源作用的有效发挥,产生杠杆作用。

企业很可能在错误的方向上建立和加强支点。比如在一个已经成熟的进入品牌竞争阶段的产业中继续投资兼并以扩大生产能力,这就不是一个正确的战略决策,当然也不会产生多少积极的杠杆效果。

#### 4. 综合运作

以上探讨的虽都是较极端的情况,即针对一种组合只变动一个因素而另外两个因素保持不变时所形成的杠杆效应,但却给我们提示了战略杠杆的运作方式。实际情况应是

这几种因素往往同时变化,共同起作用。如企业通过战略运作既可以巧妙化解或减轻成长障碍,又可以同时加长资源力臂和建立起牢固的支点,这意味着企业综合了上述不同类型的运作方式,也将产生综合性的杠杆效应。

比如,某些企业借助及时进入新兴产业实现了飞速发展,原因在于早期的移动壁垒较少是来自需掌握巨大的资源,更多地是来自前瞻性的决策,承担风险的能力和技术上的创造力,因而这种战略选择有效化解或避开了多种进入壁垒和移动壁垒,使企业依靠现有资源克服其它成长障碍的能力大大增强。此时如果这种进入还可以使企业的某种优势资源得以发挥作用,力臂的加长又会进一步增强杠杆的作用,相对于其它战略选择,企业只需付出更少的投入,包括时间和资金等,就可以克服更大的障碍。

当然企业战略行为涉及各个层次和各个方面,某个决策常常是一组战略体系,战略杠杆的运作和杠杆效应也会复杂地交织在一起。如果这些战略都产生了同方向的杠杆效果,整个决策就会产生巨大的合力企业由此得以迅速发展也就不足为怪了。

#### 四. 战略杠杆的应用举例

企业可以通过巧妙地组合资源能力及目标问题构建各种战略杠杆。接下来我们以品牌做力臂,以相关能力做支撑,来分析一下这种杠杆翘动障碍的运作机理。

品牌杠杆反映了企业主要围绕品牌进行战略运作的一种指导思想,或者说企业十分注重于发挥品牌的作用。

品牌在使用时会传出各种信息。比如对消费者,品牌代表了可提供优质产品的承诺,并代表了一种企业形象;对其它企业,品牌则成为企业在产品、质量和企业能力上的一种强力形象以及显著地区别于其它企业的一种标志。品牌正是靠把不同信息作用于不同的对象来产生企业所希望得到的不同效果。

##### 壹. 作用于消费者

在信息时代,消费者需要品牌就像在汹涌的波涛中需要稳定的礁石一样,并愿意为他们崇拜的品牌多付钱,或者把对一种产品的良好印象进行延伸,乐于接受同一品牌下的其它产品。因此当今绝大多数企业都把品牌作为进攻的武器,通过品牌将自己的产品与顾客相联系,要么把与其它企业相比价值相同的产品提高到更高的水平,要么把与其它产品相比看起来很小的质量差距显著拉大,从而降低获得顾客的成本并获得超额利润。

以可口可乐为例,82年它推出了一种低卡可乐,仅仅两年这种可乐就成为全美第三大软饮料,靠着可口可乐这块金字招牌,低卡可乐在许多国家也是连战皆捷。尽管低卡可乐的质量与新奇度也不错,但人们很难把这种产品的飞速发展全部归于产品本身。真正的原因是人们对可口可乐怀有很深的感情。<sup>(9)</sup>同样,如果索尼现在推出一项新产品,它难道还需要额外付出很大代价才能让消费者接受吗?品牌杠杆作用于消费者身上会使企业在克服诸如消费者认可和接受、转换成本、产品差别化以及巨额广告投入等障碍时大幅度降低代价。

但光有品牌还不能保证企业能随心所欲,支撑品牌还要靠一些具体的企业能力,如产品的时尚设计和质量保证能力以及及时交付能力等。品牌只有结合这种支撑才构成了一个强有力的、可对消费者产生巨大作用的杠杆。

##### 贰. 作用于其它企业

面对强力品牌,任何企业在与之打交道时都会三思而后行,这在某种程度上就减轻了竞争压力,特别是帮助企业改善在产销中的谈判地位,争取主动。

品牌对供应商和经销商传递的信息就是企业实力与盈利前景,这使企业可以低价获取供货和分销渠道,营造大规模和平衡的资源体系,巧妙地实现本来需要大规模投资才能

实现的规模经济。但此时品牌需要与另一种能力支点搭配才能形成一种翘动供货商和分销商的能量巨大的杠杆,那就是卓越地组织大规模生产和分销的能力.否则这一庞大系统就可能是一盘散沙,效率低下且维持不了多久.意大利的服装企业贝内通公司本身不加工任何东西,却有效控制了全球 80 个供应商,形成了一个以品牌为纽带的品牌联合体,众多的企业集合在这一举世闻名的品牌之下,而贝内通则依靠自己独有的管理生产规模、盘点产品和生产的软件把设计、制造和后勤保障有机结合起来,淋漓尽致地发挥自己品牌的价值(如图 3-1)。<sup>(10)</sup>

由此可见,企业的一种优势资源-品牌与不同的能力支点相结合构成了作用于不同对象的杠杆,即一方面作用于消费者,翘动市场和需求;另一方面作用于供货商和分销商。企业没有进行大规模投资就构筑起庞大的价值链体系 and 市场体系,短期内获取巨额收益自然在情理之中。

当然品牌杠杆不能解决所有的问题,它必须与要解决的问题相匹配。例如 NOKIA 这种品牌向人们传递的信息是高科技实力。如果利用它来克服技术壁垒会很有效果。如果利用这种品牌进入冰激凌产业就未必能发挥多大作用。

### 第三节 战略杠杆的运作基础

战略杠杆实际是指明了一种战略的理论后果,通俗讲就是一种事半功倍的效果。它所产生的跨越时间和空间的作用一方面要体现在即时的效果上,另一方面要体现在作用时间的长短上。特别是宏观战略决策产生的杠杆作用短期内不会有明显的效果。因此,为防止竞争者的干扰和模仿,战略杠杆的成功运作也就需要一些特别的基础。

NOKIA 现任董事长奥利拉在回顾公司成功的原因时将其归于战略决策的成功。1986 年公司业务曾包括卫生纸、电视、汽车轮胎、橡胶靴子等,而在 1992 年公司决心放弃除移动通信之外的所有业务,并且选择移动通信主要是因为公司具有一定的技术和经验。<sup>(11)(12)</sup>事实上 NOKIA 的成功一方面借用了无线通信这一未来高增长产业所带来的发展机遇,另一方面自身具备了使战略决策产生杠杆作用的内在基础。果不其然, NOKIA 很快就超越了强大的爱立信和西门子。

由此可见成功地运作战略杠杆应具备内外两个基础:

1. 顺势而为--监测和跟踪环境变化,顺应时代发展潮流。
2. 练好内功--熟悉资源特性,掌握关键资源,拥有核心能力。

#### 一. 顺势而为--监测和跟踪环境变化, 顺应时代发展潮流

时代潮流,顺之者昌,逆之者亡,已是人尽皆知的道理。企业顺势而为往往能巧借外部机遇一举成长壮大, 逆流而动则会枉费心机。故企业平时要特别注意监测和分析环境变化,尤其是对相关的产业和市场结构要了如指掌,能战略性地预见可能发生的演变趋势,及时进行战略变革,这对有效发挥战略的杠杆作用非常关键。

这方面的注意力应集中在:产业结构分析-了解产业中各种竞争作用力的框架,竞争的关键因素以及产业中重要的机遇和严重的威胁是什么; 产业内部结构分析-移动壁垒是产业内为什么一些公司长期获得高于其它公司利润的首要原因,所以必须了解战略集团分组情况;竞争对手分析-现有的和潜在的目标对手的能力与局限性如何,它们将来可能的行动是什么;社会环境分析-哪些重要的政府、社会和政治因素会产生机遇和威胁。

这方面的详细分析在一些著作中都可找到,下面仅对几个作者认为应特别注意的关键因素进行重点分析:

##### (一). 顾客的真正需求和潜在需求到底是什么

表面上战略是指导企业如何竞争的,但本质上应是指导企业如何更好地满足需要。这就要求企业清醒地辨识顾客的真正需求和潜在需求。华凌冰箱曾是一家知名企业,前几

年为迎合人们的环保意识投入近千万元将 200 升以下型号全换成无氟环保型。但实践证明这一行动太超前,顾客目前对冰箱价格和功能的重视远胜于对环保的重视,结果企业陷入困境不能自拔。<sup>(13)</sup>

因此,分析顾客的需求时,企业的经理人最好是从旁观者的角度,以顾客和市场的目光,由外及里地来观察公司和公司的产品,切实弄清顾客到底需要什么。众多的案例告诉我们,顾客的真正需要往往隐蔽在表面的需求之下。

为更好地判明和满足顾客实际需求,法国学者钱吉姆和莫泊奈还把产品的价值分解为一组价值因素并形成价值曲线,研究表明顾客接受某种产品实际是价值曲线得到认同。

<sup>(14)</sup>

## (二). 产业的演变趋势

导致一个产业发生整体趋势性的演变是有很多原因的,除一些偶发因素外,比如战争和自然灾害,主要来自于以下原因:

### 1. 关键技术的变动

以计算机行业为例,英特尔和微软不断的技术进步使个人电脑的普及速度异常加快,带给计算机行业的新兴机会之一是计算机和许多附属产品可以大规模地进入家庭。

### 2. 宏观形势的变化

政府的政策和法规,如新的环保政策、更加严格的安全标准、对落后技术和产品的强制性淘汰等,对某些企业产生不利影响,而对另外一些企业则提供了成长的良机。此外,人口、文化等社会因素的变动,比如我国现在正逐步走向老龄化社会,对很多产业都会产生影响。

近几年来,通货紧缩对以为物价总会上涨的经理们来说是一个新的课题。虽然这对消费者表面上会大有裨益,但是许多生产者,最终也会有消费者,则会遭受价格下跌所带来的损失。最近看,这已不是一种偶然的变动,而是一种可能持续多年的趋势性状况。某些产业如汽车、钢材、机械及一些民用产品等,由于投资过多和需求不振会产生过剩的生产能力。这些产业将不得不采取对策,有些企业通过技术革新进一步降低成本或进一步提高性能价格比,提高额外的服务来更多地满足消费者的需要,继续维持领先地位。如日本的松下自行车公司现在可以只用一天的时间按照人的身高和体重及其所喜欢的颜色特制自行车,从而从顾客那里获得额外的加价。<sup>(15)</sup>

### 3. 消费者偏好的变动:

虽然一个庞大的产业存在其固有的发展惯性,这种惯性由其现有的技术和庞大的生产能力以及其它一些转换成本所制约,但顾客的需求并不总是由产业发展惯性所能主导的。需求的多样性和快变性已是不争的事实。往往产业中会有一些企业对这种可能的演变做出快速反应并在一定程度上带动产业慢慢地发生变化。比如,人们对休闲娱乐的追求和对健康环保的日益关注反应到家电产业会引起什么变化?彩电要大屏幕、超平和多画面,洗衣机要全功能和全自动,电冰箱的趋势则是无氟、杀菌和节能型;反应到家庭主妇则是再也不愿花太多的时间在厨房里,因此近年来主食有一种社会化制作的倾向。现在人们在自由市场和超级市场里会发现越来越多的主食品种,这就是食品行业的一个比较深刻的趋势演变。

## (三). 竞争环境

最佳的战略是在市场中既能达到目的,又不过早威胁强大的竞争对手。所以了解主要竞争对手以及他们的市场行为所造就的竞争环境对企业参与竞争是有直接作用的。它包括进出该产业的主要竞争者分析、替代可能性、竞争者策略变化、竞争对手在产业中的分布状况、他们的价值链活动方式和规模、使用的主要竞争战略(如低成本、歧义化或目标集聚)、技术或产品开发动向,最后还有对挑战者可能采取的反击措施等等。通过以

上分析可使企业对所处的竞争环境有个深入的了解,而目的则在于发现可能的成长机会。最近一些著名的家电公司已开始进入手机市场,在当前手机市场竞争如此激烈的时刻,它们的举动不得不令人产生疑问,这种跨产业的出击能奏效吗?但仔细想来却也不是没有成功的可能。一来这些企业拥有克服进入障碍的能力,如技术、品牌和营销网络;二来手机至今为止还只能是中高收入阶层可享用的物品。产业内竞争貌似激烈,但竞争结构尚不完善。面对庞大的中低收入阶层,如果有一种可实现最低功能的比较廉价的手机产品问世,市场还是极其庞大的。这种竞争环境是由中国这样一个特定的市场结构和众多参与其中的竞争者的行为共同造就的。

#### (四). 商业和技术生态系统

我们是别人的顾客,我们的顾客还有顾客,这是一条纵向产业链。当最终产品被淘汰时,会有一连串的企业面临危机。同时我们时刻面临潜在进入者和替代品的威胁,而我们自己又是别人的进入者和替代威胁,机会与威胁交织在一起,这就是企业的生存环境,一个庞大的商业生态系统。这个系统充满活力会使有关的所有企业受益,同样它的低迷也会给内部许多企业带来非增值的废工。

企业生态系统不仅是产品,还是技术交织在一起的一个网络。除产品本身的技术革新外,看似远离产品的某个环节的技术进步可能会给企业带来意想不到的影响,为企业使用战略杠杆带来契机。例如,随着纸包装技术在国内已日渐成熟,奶品业对此做出了快速反应,近年来长期雄居乳制品市场老大宝座的奶粉已悄悄退居二线,液态奶已上升为主导产品,使人们携带、保存和饮用都更加方便,刺激了市场销售。为此天津市有关部门已果断实施产业结构的战略性调整,对三个综合生产奶粉的乳制品厂停产改造,引进液态奶生产技术和设备,压缩奶粉的生产,有效解决了产品积压的问题,增强了竞争能力。

这方面企业可以构造一个产品-技术网,看看自己的产品涉及哪些产品和技术,它们的变化会产生哪些机会和威胁?

#### (五). 产品的利润区间

可能与以往人们的认识不同,利润并非只来自于产品本身,有时甚至全部来自于与产品相连的外部或产品的某个部分。<sup>(16)</sup>例如现在迪斯尼来自于动画片本身的盈利已远远小于来自于附带的录像、图书和授权标志产品的盈利;波音公司大部分利润来自于零配件和维修;可口可乐的多数利润不是来自于超市,而是来自于餐馆和酒吧的销售。认识到这种利润区间的变化,企业不妨将有限的力量重点投放于与利润区间有关的活动,会产生更好的效果。

#### (六). 创意和理念

创意或理念造就市场是近期人们讨论的一个话题。传统营销学告诉我们市场是由人们的需求和购买力以及技术上的重大突破而造成的。但现在看来一些割裂的现象也造就了市场的形成和衰亡。如矿泉壶的突然兴起,即非因需求产生,也非技术上的重大突破,不过就是使用了现有的技术诱导出了人们的需求。所以人们没能根据消费需求或技术变动而对这种市场的形成做出预告,它的诞生突然而又迅猛。

最近一种透明吸尘器又引起了人们的极大兴趣,原因是这种设计理念将过去神秘而封闭的工作展现给了消费者。海尔小小神童洗衣机在美国的畅销也源于一种透明的设计满足了美国人对洗去赃物的好奇心理。<sup>(17)</sup>虽然没有革命性的技术变革,对产品的基本功能也没有什么影响,但这种设计的思想或理念很好地翘动了需求。企业如果注意到了这种现象并应用于杠杆运作,一样可以起到事半功倍的效果。

新一代设计理念包括:贴近生活,创造性地为使用者提供崭新功能特性和操作趣味,展示出无限的创意,提升消费者的生活质量等。

## 二. 练好内功--熟悉资源特性,掌握关键资源,拥有核心能力

辩证唯物主义告诉我们,内因是事物变化的根本。企业苦苦寻求外部机遇没什么不好,但机会只留给有准备的人!企业如果不能很快组合出优势资源与能力,期望通过利用外部机遇对企业发展产生杠杆作用就缺乏内在基础。

所以成功地运用战略杠杆有赖于企业熟悉各种资源的特性,平时善于不断地积蓄和创造各种优势资源和能力,也就是常说的练好内功。内在因素从根本上决定了战略杠杆作用的强度、广度以及最重要的持久性。麦当劳优异的经营管理能力为企业长时间持续利用品牌进行杠杆式扩张奠定了基石。

熟悉资源和能力的特性及本质是积累关键资源和构建核心能力的先决条件,为此有必要做两组重要的因素分析:资源分析和能力分析。

### (一). 企业的资源分析

进行资源分析主要是弄清楚各类资源的特性及对企业参与竞争的意义,以便能有效地利用和进行重点积累。例如,通过确定哪些活动需在企业内完成,哪些可以在市场中完成,就可帮助企业确定有限资源的关键投向。

#### 1. 同质资源和异质资源

企业拥有的内部资源包括有形资产、无形资产、财务资源和人力资源等。如果我们将上述资源抛开其外部表象再深入一步的话,可把这些资源分成两大类:同质资源和异质资源。

像厂房、设备这样的有形资产,属于一种基础资源,是在市场上通过一定的手段可以获得的,而且质量也能差不多。同样属于这种性质的资源还有一般的人力资源、工厂的规章制度、原材料,甚至于一定的社会关系、采购渠道和分销渠道等,通过购买、模仿、一般性学习等途径均可为企业所有。

另一种是在这些资源基础上通过企业的吸收改造而形成的再生资源,这是一种异质性资源,即企业和企业间都不一样而且很难模仿、复制和转移,比如对同一条生产线所做的不同的技术创新、独特的企业文化、品牌声誉、生产管理经验和制度的运作方式与能力等。企业真正要下功夫的就在于围绕竞争的关键因素去构造这些异质性的再生资源。

最近几年美国的网络书店多达上千家,但居于领先地位的不是那些老牌儿书店,而是一家叫做亚马逊的公司。该公司总裁认为网上营销最重要的是加快顾客的浏览速度,节省上网时间。因此他把自己的网上书店定义为高科技企业,而非流通业。传统书店靠的是营业员,而在他那里最多的是软件工程师。该公司的工作重心没有放在获取廉价的进货上,而是集中于软件的不断开发和创新,竞争者想要抄袭难上加难。<sup>(18)</sup>

两家连锁超市可以具有相同的采购渠道,但是很可能具有不同的采购成本。原因在于领先的公司拥有自己独特的计算机采购管理系统,可实现最经济的规模采购和配货。随便比较一下身边的两家酒店,从规章制度的严格性看几乎没有区别,但我们很容易就可以感受到不同酒店的服务水平。原因在于,制度具有同质性、易获得性,而执行制度的能力具有异质性、难模仿性。

因此致力于成长的企业,要更加注意去获得和培养这种异质性资源。同样战略的基础也应主要建立在异质性资源上。以彩电业为例,为什么后进企业很难超越长虹?由于长虹在生产能力、价格以及分销等各个环节上拥有极强的实力,使得后进企业唯一的赶超途径在于技术突破上。但彩电和其它一些家电产品一样,核心的技术都在外国人手中,这就造成大家必须在大部分可共同获得的同质性资源基础上进行竞争,主要手段就是价格战了。但后进企业在规模经济上有能力赶超长虹吗?

企业对一些在公开市场上难于购买、复制或转移、生成和积累的资源都应倍加珍惜,拥有这些资源是企业有效持久地发挥战略杠杆作用所必不可少的。典型的异质性资源包

括品牌和声誉、工艺和技术改造经验、专利技术,以及独特的制度运行能力和企业价值观和使命感等。

## 2. 有形资产和无形资产

企业的资源包括有形资产和无形资产。这些资源在企业中均不是恒定不变的,而是随着成长过程不断地积蓄和创造。特别是无形资产,如工作精神、专有技术、企业信誉等,更有自己特殊的积累规律,对加速企业成长也有特殊的作用。它的主要特性包括:<sup>(19)</sup>

- 1) 是非物质形态的资源,一般不能在市场上购买而且其价值难以用货币准确计算。
- 2) 不同企业间的无形资产通常难于复制、替代和转移。
- 3) 有些需经日积月累才能形成,有些能在短时间内迅速得到提升。
- 4) 是企业创造性工作的产物,并可以为创造者所独有。
- 5) 可共同和重复使用,且使用中可能不仅不消耗,反而会增值。
- 6) 是经营资源中最活跃的要素,可产生相乘效果且作用难以估量。
- 7) 是智能化的,都含有一定的知识因素,它的积蓄和知识的积累有关。

通常企业自身有形资产的积蓄要依赖于大规模投资,有些还需要很长时间才能完成,如果企业经营绩效不好,就难于有大的增长。而无形资产的积蓄则多与非物质形态的知识和行为有关。有些无形资产既可以短期内获得较大提升,又可以在较长时期内为企业所独享并在一定程度上决定着有形资产的作用范围和企业的经营绩效水平。这个因果关系表明无形资产可以充当积蓄内部资源的主动轮。它不仅可带动有形资产的积蓄,一定范围内还可弥补有形资产的不足。为突破资源限制,实现赶超式成长,积蓄和创造无形资产应作为一项重要工作。

## 3. 外部隐形资源

企业外部有很多资源可以利用,如:

- 1) 政府。它不仅可给企业许多政策扶植,也常常会成为企业直接的买主。
- 2) 与产业相关的其它企业。如可产生五种作用力的相关企业,以及对所有企业都有关系的金融系统等。企业在筹资时除靠自身积累外,就完全可以借用银行、上游供应商和下游代理商的力量。
- 3) 领先的目标企业。对企业能产生更直接影响的外部因素往往来自目标对手,它可能是某个企业,也可能是某个战略集团中的主要企业。通过战略运作可让强大对手暂时充当保护伞,或为后进企业提供学习和利用的机会。微软和英特尔在成长过程中就巧妙地借用 IBM 的力量积累了初期的竞争优势。
- 4) 战略合作伙伴。大学、科研机构、甚至不相关的企业都有可能为了某种目的结成战略合作伙伴,彼此互相借用资源。如天津大维集团与天津大通通译软件研究所的合作,前者想涉足高科技成长产业,而后者则需要前者在资金上给与帮助。

在外部资源中存在一种非常重要的资源:隐形资源。

隐形资源具有这样一种特性:本身不属于企业,但可以象企业内部资源一样由企业使用,即具有这样几个特点:企业对其控制力可达到很强的程度;为企业服务的成本在可接受的范围内甚至低于企业真正拥有这种资源时的服务成本。要做到这两点,一是企业本身有足够的控制力,二是这种资源所在的产业达到高度成熟,即不存在过强的供方侃价因素。

以服装业为例,著名的品牌对服装公司的盈利能力是至关重要的。而一旦服装加工厂靠上这样一棵大树就会搭上利润的快车。这在加工能力过剩的情况下,服装公司对加工厂就实现了很强的控制。后者在加工价格、加工质量和交货期等方面就必须尽全力满足服装公司的要求。这样服装公司就不必非要投资再去建立工厂,省下的钱可以用来进一步加强品牌宣传或聘请更有名的设计师。再有一个例子就是运输业,随着运输业的极度发达,一般的企业已经不需要再投资购置大批的车辆从事产品运输,完全可以交给专业运

输公司来负责。同时运输业的激烈竞争已使运输业的服务价格远远低于企业拥有自己的车队所产生的各种成本。

相比较而言,许多企业甚至不惜血本自建流通渠道以获取市场份额,甚至连羊毛衫和内衣都建起了专卖店。岂不知参与流通领域的经营不仅不能使企业达成有效的市场管理,反会增加销售成本。因为对这些庞大的营销网络,由于脱离组织的固有优势,管理就成了难题。

因此对类似于这样的资源均可视同企业已有的资源而加以充分利用。后进企业资源和财力均很有限,要想一下子建立起规模庞大的平衡的价值链,不仅要花费大量的时间和金钱,还可能延误对机会的充分把握,丧失发展机遇。隐形资源的存在使企业有可能打破价值链模式,此时后进企业应尽全力获取和加强竞争的关键资源,靠对关键资源的把握去控制相关的外部资源以求在短期内以低成本建立起较具规模的价值链活动体系。

令人惊奇的是有的企业在实现快速成长后仍乐于以此种方式从事经营。象生产背背佳的天津一品科技一直使用委托加工的方式,企业内部的价值链活动是从销售后勤开始的。<sup>(20)</sup>

然而企业对外部资源的使用也会影响知识的积累进而会在某种程度上影响竞争优势。对外部资源的不慎使用还可能导致将有价值的信息外传,培养潜在的竞争对手。特别当企业发展直接涉及外部资源具有的特殊功能时,企业在总体上会处于被动状态。例如我国 VCD 产业就是一个虚胖的产业,最核心的技术均不在企业掌握之中。

## (二). 企业的能力分析

一个企业拥有自己独特的、难于复制和仿制的各种能力并不意味着这些能力在生产任何一种产品或服务时都有效,也不意味着最佳使用这些能力时总会产生积极的战略意义。例如这些能力很可能最适合生产再没有发展前途且竞争激烈的市场上出售的产品,或适合生产根本没有市场的产品。

同时并非所有的能力对取得竞争优势都有价值。比如有些能力是社会公众共有的,所有企业都可能较多较少地获得这些能力,而且这些能力的价值可从它们的价格上反映出来,如熟练劳动力。而另外一些能力会因其对提高企业效率做出较大贡献而显得非常有价值。所以要分析哪些能力对企业的竞争优势会做出贡献,进一步还要分析贡献的大小、作用范围的大小以及持久性如何。从这个意义上说,核心能力在所有能力中最能满足上述要求,它在谋求和维持企业竞争优势、发挥战略杠杆作用的过程和机制中,不同于其它绝大多数资源。但核心能力不是一个简单的概念,片面地把企业的每一种优势能力、每一项专长都归结为核心能力会引发战略上的失误,所以我们有必要把分析的重点再一次集中于核心能力。<sup>(21)</sup>

### 1. 核心能力的特点

#### 1) 应该是有价值的。

核心能力首先必须能对满足顾客的基本利益有非常的价值;其次将使企业比竞争对手更有效地从事一系列活动,提高企业的效率,帮助企业更好地创造价值和降低成本。麦当劳以其独特经营之道所创造的价值,如卫生清洁、家庭和睦及世界文化等,比其它任何一种食品都大。

#### 2) 应该是异质的。

作为一种积累性学识,核心能力有其特殊的形成途径和过程,如一般通过以下方式在组织中渐渐形成:

- 内部化的行为:这样就使存在于企业外部的知识和能力逐步进入企业内部。
- 专注性的行为:企业通过专注于某些活动获取相关知识。
- 长期性的行为:企业长期从事某些活动就可以逐步积累经验。

- 学习性的行为:帮助企业不断提高处理同类事务的能力。

- 规范化的行为:逐步将偶然的行动转化成必然的行动,将个人的行动转化成组织的行动,将随意的行动转化成标准的行动等,使能力扎根于规范化的有组织行为中。

可以说核心能力积累过程具有历史依存性和路径依赖性。各企业的发展过程不尽相同,因此不同企业应具有不同性质和内容的核心能力。

3) 应该是多样的。

核心能力既可以是技术专长,也可存在于组织结构或制度方面,甚至就是一种经营方法,它使得企业在从事某些活动时具有自己独特的专业知识和行为方式。麦当劳经营三种主要产品:汉堡包、可乐及炸薯条,都不是自己发明的,但麦当劳却成功地销售它们。麦当劳的经营之道甚至对美国社会的影响都很大。<sup>(22)</sup>

4) 应该是完全不能或极难仿制的

通过对知识仿制性的研究人们发现,信息具有公共产品的性质。因此具有信息特征的知识易于仿制,具有方法性特征的知识相对来说难于仿制。这些知识不公开、内容模糊、无法传授、使用中难于察觉、复杂而又自成体系。核心能力就主要与方法性的知识有关。因此识别一个企业哪方面比对手做得好是可能的,但要精确识别为什么会做得好以及如何复制这种做法通常是很困难的。

另外企业会采用多种战略来保护其有价值的特殊资源,抵御任何可能的仿制。如采用策略性防范和制度性防范手段等。

5) 应该是很难替代

核心能力超越了产品界限,深深扎根于组织之中。这种能力看不见、摸不着,但又让人可感觉到它的存在,在要素市场上基本上无法发现类似的特殊资源与能力。

## 2. 核心能力价值的开发

核心能力将使企业比对手更有效地从事一系列活动,于是战略的中心问题在于如何拓展使其核心能力产生价值的活动领域。

核心能力充分发挥其价值取决于两个条件:这种能力的生产力及灵活性,前者指企业能够有效处理多少同一性质的行为活动,后者指可以处理不同性质活动的数量。

一般地,如果核心能力具有较大的灵活性,就可以在相当大的范围内发挥作用,而且具有较高的生产力,也即核心能力的生产力可以随其提供的服务需求的成长而提高。如果核心能力僵化,企业基本战略空间就较小,并可能限制其生产力的进一步发挥。

从一些成功企业的实践来看,把核心能力作为战略扩张的基础不仅能够把握更多的机会,而且对进一步培养核心能力也确实极为有利。例如法国学者曾比较过日本三菱公司和法国雷诺公司的经营结构,结果发现前者充分利用自己的各项核心技术滋养出多领域的经营结构,既给公司的研究与开发活动带来了多重回报,又促进了不同技术之间的交叉互动,充满活力;相反,后者的技术基础虽然与前者大体相同,但应用范围狭小,回报水平低且限制了技术的进一步发展。

## 3. 核心能力与组织

创造难于仿制和替代能力的一条途径是某种形式的规范化。这种规范化进程应在组织的正式与非正式活动中同时展开,而且非正式组织对于保护免受仿制更有效,因为它的结构更难于认识和描述。

同时能力还存在于组织的不同层次上。丹麦学者卡尔森和伊利森把能力划分成:

- 1). 选择性能力:存在于企业的战略制高点,主要的投资和市场决策都出在这一层次。
- 2). 组织性能力:主要存在于和高层管理相连的中层管理和技术结构层。
- 3). 技术能力:存在于作业层,涉及基本的作业活动。
- 4). 学习能力:与组织的各个层次密切相关。

这种观点颇为精确地揭示了能力和组织结构的关系。不能仅仅把专业部门作为核心能力的载体,整个企业都是核心能力的载体。

PRAHALAD 和 HAMEL 也认为,企业应当选择拟作为其竞争优势基础的能力,并确保这些能力分散在组织中以便利用、保护和进一步开发。

当然企业在竞争中最好是能做好一整套事情,而不仅仅是事情的某一部分。这既是做事本身的要求,也让竞争对手更难于模仿。所以核心能力也只是一个核心,要让其发挥作用,其它资源和能力也要加强。企业最终应该具备的是符合产业发展要求的、以核心能力为基础的强大的整体能力体系,这样的企业才会具有真正和持久的竞争力。