

# 浅谈中国企业战略问题

王 箐, 曹向杰

(西昌学院 四川西昌 615013)

**摘 要** : 中国企业陷入无战略危机的原因是脱离中国企业的现实环境, 一味借用并参照西方主流的战略理论来看待自身的战略实践, 中国企业已进入开放下的全面竞争阶段, 应当适时的形成扎实的系统管理能力, 养成战略导向思维, 与中国企业的现实环境相匹配, 实施灵活的战略和战略管理过程。

**关 键 词** : 战略; 多元化; 专业化; 差异化战略

中图分类号: F272.1

文献标识码: A

文章编号: 1008-4169(2004)04-0037-02

战略可能是当今企业界用得最多, 也用得最滥的名词。企业管理者知道不谈论战略的危险, 因为追逐时髦理论可以在同行或客户眼里制造出一种规范、专业、先进的形象, 时髦词汇和最新技术的合理性和合法性能为它们的使用者带来话语权力和政治经济权力。然而现实是, 一方面中国企业并没有明确感受到战略带来的收益, 另一方面企业又被批评为没有战略。我们认为, 问题的关键是中国企业所处的环境决定了中国企业战略实践行为的特殊性和复杂性。适应环境是战略的基本特征之一, 离开中国企业所处的现实环境来借用西方国家主流战略理论是很难有成效的。同时, 战略管理学是一门比较年轻的科学, 国内战略管理学研究从内容上讲尚停留在学科边缘(许德音等, 2004)。因此, 在中国语境下结合中国企业的现实环境来谈论战略是很有必要的。

## 1 中国企业需要什么样的战略

亨利·明茨伯格等人在《战略历程: 纵览战略管理流派》一书中指出: 不采用战略与采用战略一样都只是组织的一种选择, 对组织都很重要。这是因为, 战略具有全局性, 规定了企业的总体行为, 但行为的过度集体化将导致“群体思维”; 战略具有长远性, 谋求企业的长远发展和长远利益, 但企业的环境越来越复杂, 高度不确定, 难以预期; 战略定义了组织, 却易使组织陷于模式化而丧失整个组织体系的丰富性; 战略具有纲领性, 确认了指导未来企业行为的基本观念和逻辑, 要求一致性和有序性, 而

非一致性却是创造力的来源(曾鸣, 2004)。明茨伯格是战略研究两大学派之一的过程派领袖, 实际上他反对的不是战略, 而是建构理性的战略计划论。僵化的建构理性的战略往往会引导企业走向危机, 所以不采用这种战略对组织反而可能是好事。战略研究的内容派(以迈克尔·波特为首)注重定位, 着力提供简洁优美的一般模型(如波特的行业竞争五力模型), 而明茨伯格则强调战略发现和执行中的人的主观能动性因素。在高度不确定的企业现实环境中, 精确的预见性和在此基础上的圆满的战略计划是不可能的。面对趋于复杂的世界, 管理者更需要拥有的是随机性的智慧, 而不是教条式的智慧。现在中国企业家最有价值的地方, 是在扎实的经营生活经验中间的试错和体验, 而只有这个体验才是未来激发中国企业战略管理模式的资源(袁岳, 2003)。范棣和曹建伟在《长大》一书中反对僵化的战略, 指出要保持公司的战略像魔方一样灵活多变。由此, 我们的一般结论是, 中国企业需要战略, 但需要的是与企业现实环境相匹配的灵活的战略。

## 2 中国企业的战略阶段

长江商学院曾鸣教授认为, 中国企业经历了三个阶段: 寻租阶段、一招鲜阶段、全面竞争阶段。80年代是寻租阶段, 那时候企业关心的是拉关系、找资源的能力。90年代是一招鲜阶段, 为应对过剩经济, 这时候的企业着力利用媒体渲染、放大自己某一方面的长处形成卖点以获得顾客的认同。典型现象是出现一批中央台的“标王”。中国经济现在已进入全面

收稿日期: 2004-09-23

作者简介: 王箐(1972—), 女, 经济管理系讲师, 主要从事管理学等教学与研究。

本文在写作中得到李波副教授的指导, 在此表示感谢!

竞争阶段,随着中国市场经济的全面推进和全球经济整合的快速发展,市场环境逐步成熟和规范化,

消费者行为的理性化占主导地位,唾手可得的越来越少,市场的爆炸性增长已经结束。中国企业开

表一 中国企业战略环境的变迁

年代因素	80年代	90年代	现在
占主导的经济体制	计划经济	计划经济转向市场经济	市场经济
占主导的发展方式	改革	改革/开放	开放
宏观经济特征	短缺经济	短缺/过剩经济	过剩经济
市场供求关系	供小于求	供求基本平衡	供大于求
市场空白量	量大	中	小
竞争范围	基本无竞争	单要素竞争	全面竞争
竞争程度	低	中	高
消费者的特征	盲目	半盲目、半理性	理性

(转引自康荣平 柯银斌《中国企业战略20年》)

始重视战略思考能力,从以资源为导向转向以战略为导向,试图建立完善的管理机制,形成可持续的竞争力。

### 3 多元化和专业化战略

多元化和专业化的选择曾对中国企业造成很大的困扰。企业战略中讲的多元化、专业化问题并非经营方式问题,实质是业务战略问题。业务战略意义上讲多元化、专业化只表示一个企业所做的业务的多寡。企业只做一个产品类别,如格兰仕只做单一的微波炉产品,就是专业化。格兰仕从微波炉拓展到空调、冰箱业务,就是多元化了。有学者将80年代视为中国企业的专业化战略阶段,这一时期的国有企业只生产某类型行业中的产品,而在市场夹缝中和有限市场机遇下的民营企业只能生产某类产品。90年代末期,多元化经营形成高潮,许多企业成为“机会经营者”,不顾其资源掌控能力和业务经营能力,试图抓住每一个先机。进入21世纪以后,中国企业的总体战略行为开始出现差异。一部分企业坚持专业化,特别是新诞生的企业。一部分企业坚持多元化,整合资源,寻求跳跃式发展。还有不少多元化企业主动采取归核化战略,有所为有所不为,试图形成核心竞争优势。

多元化或者专业化本身并无优劣、对错之分,只是企业的一种战略选择而已。这种选择受到企业自身资源和能力的限制,也受到环境变迁的影响,本身就是一个动态的变化着的过程。当单一业务已经进入产品生命周期的成熟阶段,其附加值与平均利润率开始明显降低,企业就该考虑业务转向或者多元化了。当企业没有足够的资本支持,可能的新

业务与原业务没有技术或者市场的相关性,既有竞争优势不能移植到新业务中,那么企业就应该谨慎地考虑多元化了。

### 4 差异化战略

战略首先强调的是如何与众不同,差异意味着竞争力。迈克尔·戴尔对如何创业成功问题的回答是与众不同的。在竞争战略层面,建立在企业专用资产基础上的主营业务和核心能力是企业可持续发展的根本。多元化和专业化战略都必须建立在差异基础上。缺乏差异化战略下形成的主营业务核心能力,专业化无从实现,多元化更是免谈。中国企业要提高竞争力目前主要有五种思路:并购扩张;打造产业链;成为标准制定者;通过自主研发获得核心技术以及利用中国市场扩张带来的新商业机会。明显的是,没有专属资产基础上的主营业务和核心能力是很难实现任何一种思路的。当然,专有资产的形成长期的坚持和持续的资源投入,而且一旦差异化战略方向失误,企业有可能全军覆没,同时企业差异化战略带来的优势至少需要3—5年的时间才能显现出来。但是企业重视贯彻一定的战略思考,这种抉择往往会带来巨大的回报,并形成长期的影响。我们考察现时行业中的领袖型企业莫不如此。

### 5 战略实际上是一个选择问题

战略的着眼点是企业的未来,试图打造的是企业可持续发展的基础。那种不顾企业的长远利益,贪图一时所得的做法是一种典型的缺乏战略眼光的行为。战略抉择要求企业放弃机会导向

(下转 52 页)

的带领下艰苦的度过的。在这期间,弗罗斯特是在母亲的支持下顺利地完成了自己的中学学业。母亲对作者的照顾和关心,奉献出的那份母爱同样的在弗罗斯特的思想和心理上留下了深刻的印象,加之,人之天性的那种“俄底普斯情结”(“恋母情结”)给弗罗斯特在抒发自己内心对“母爱”的崇敬和敬意提供了创作的原动力,这也可以看出,作者少年时代的生活经历对其诗歌描写所产生的影响。

罗伯特·弗罗斯特的生平经历是艰苦和磨难

的,尤其是在他的早期生活,充满了艰苦和失望。他诗歌的创作、诗歌中感情的抒发以及对人生和世俗的观点和看法都是离不开他个人的人生经历的。

参考文献:

①]The Oxford Companion to American Literature (Fourth Edition) James D Hart Oxford University Press. 1965  
②]丁泳淑.美国文学选讲.西南师范大学出版社,1992

## Preliminary Analysis on the Influence of Robert Frost's Life poems on His

Zhao Tong

(Xichang College, Xichang, Sichuan 615013)

**Abstract:** Robert Frost's early life was filled with hardship and disappointment laying a foundation for his writing of poems in psychology and thought and making a deep impact on his writing of poems. This article gives a brief account of Frost's life and selects two pieces of his poems to analyse the influence from his life.

**Key Words:** Robert Frost; Preliminary Analysis; Life; Poems; Influence



(上接 38 页)  
思维,不受外部环境变化的左右,充分考虑自身长期发展需要和外部环境影响的有机结合,有所为有所不为,大舍方有所大得,选择应该去做的事业领域和事业方向。中国大部分企业还相对弱小,当前的销售增长和利润回报即生存问题非常迫切和突出。但是这不可能成为支持机会导向的充分理由。面对开放下的全面竞争,中国企业应当适时地形成

扎实的系统管理能力,养成战略导向思维,与中国企业的现实环境相匹配,实施灵活的战略和战略管理过程。

参考文献:

①]范棣,曹建伟.长大. [M]中信出版社,2003.72-80  
②]康荣平,柯银斌.中国企业战略20年. [M]经济观察报.2004.5.31  
③]曾鸣.战略:大赌才能大赢. [M]哈佛商业评论.2004.4

## Problems of Enterprise Strategy in China

Wang Qing, Cao Xiang-jie

(Xichang College, Xichang, Sichuan 615013)

**Abstract:** The reasons for Chinese enterprises' non-strategy crisis are losing touch with real environment, taking advantage of and consulting thoroughly with west-oriented strategic theory to deal with the strategic practices of theirs. Chinese enterprises have been at the stage of total competition under the open condition. They should cultivate the strong abilities of systemic management, strategy-oriented thoughts to match the real environment and carry out the flexible strategy and strategic management process.

**Key Words:** Strategy; Multiplicity; Specialization; Differential Strategy