

动态企业战略

——最佳商业范式的发现和实现

金寅镐 路江涌 武亚军



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

书 名：动态企业战略

著作责任者：金寅镐 路江涌 武亚军

策 划 编 辑：

责 任 编 辑：

标 准 书 号：ISBN 978—7—301—

出 版 发 行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址：<http://www.pup.cn>

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

电 子 邮 箱：em@pup.cn

印 刷 者：

经 销 者：新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 印张 千字

2012 年 月第 1 版 2012 年 月第 1 次印刷

印 数： 册

定 价： .00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010—62752024 电子邮箱：fd@pup.pku.edu.cn

序 言

当作者构思这本书初稿的时候,正值 2008 年底严重的金融危机席卷全世界,目前金融危机的阴影尚未完全褪去,欧债危机的影响波及全球,世界经济在短短几年内面临二次探底的风险。我们不仅需要反思危机的原因,更应该找出克服危机的理论方案。我们相信,现代企业有必要对消费者的需求演化、商业伦理和道德、以及商业模式有一种新的认识,需要以新的管理范式来应对消费者不断变化需求所带来的挑战。

泰勒的科学管理范式于 20 世纪初期开启了管理学的先河,作为早期的传统管理学,它聚焦于生产效率改进,并且为美国企业提供了大量的适合于大规模生产时代的管理工具。事实上兴起于美国的大规模生产使得美国成为了主导世界经济的强国,与之相应的传统管理学理论也一直盛行到上个世纪 70 年代的石油危机。1970 年代后期,随着模拟技术向数字技术的转化引发的数字化革命和 1979 年的第二次石油危机,世界经济开始进入超级竞争时代,以适应环境变化为中心的新的理论——战略管理学也于 80 年代初期诞生。由于竞争的加剧,企业逐渐从以生产效率为中心转移到以获得和保持对竞争者的优势为中心上来。这一理论以其巨大的说服力一直被沿用至今。

到目前为止静态管理学和传统战略管理学两种范式都建立在牛顿的机械范式基础之上,将总和看作是各部分简单的累加,认为只要了解了各个部分就能够把握整体。静态管理学范式在外部环境没有变化的静态环境中被证明是切实有效的;传统战略管理学可以较好地适应稳定的环境。然而在各种要素相互作用的动荡和复杂的环境下,也就是非线性世界中,上述两种范式则显示出了很大的局限性。

2000 年前后的互联网革命颠覆了传统的商业模式,消费者通过从网络中获取大量信息从而拥有了比企业更强的力量,商业由卖方市场进入买方市场。此时,消费者不再是商品的被动顺应者,而是主动选择者。掌握大量信息的消费者的需求不断演化,如果企业不能满足消费者的需求就无法生存。动态管理学就是在这样的环境下应运而生了。动态管理学认为,在当今商业社会中,单纯地保持竞争优势和提升效率是不够的,企业更应该不断满足消费者演化的需求,而企业最终的成功取决于对消费者需求演化的适应性,即企业在需求演化的不同阶段,以最低的成本按时交付顾客需要的产品服务。

在管理学领域中,由传统管理学到战略管理学到动态管理学的演变是因时代需要而定,具体来说,是由下列条件决定的:谁拥有力量和竞争强度如何?当企业的力量比消费者力量强,同时竞争并不激烈的时候,通过提高投入产出之间的效率可以改善企业绩效,这是传统管理学的适用背景;随着竞争的加剧,企业在追求生产效率的同时,还需要保持比竞争对手更强的竞争优势,这就是传统战略管理学的观点。而当消费者力量强于企业的时候,仅仅保持竞争优势是不够的,更重要的是要以一个更强的适应性去满足消费者不断演化的需求,这就是动态管理的核心观点。

在亚当·斯密于1776年撰写了其著名的《国富论》之前,诸如“劳动力的分工”、“看不见的手”等重要的概念已经存在了。亚当·斯密所做的,就是将这些理论完美地融合并打造出了一个闪耀的王冠——《国富论》。同样,凯恩斯在1936年用于拯救大萧条的“通论”中的诸如就业、利息和货币等概念也是早已存在的。他将这些概念有机地联系起来,最终拯救了弥漫世界的经济大萧条。这些例子都反复向我们说明了这样一个古老的道理:零散的珠宝只有被串起来,才有可能成为璀璨夺目的项链。在某种意义上来说,本书就是希望把已有的“珠宝”串起来,来解释消费者力量时代的企业生存之道。

传统(静态)管理学出现于1900年前后,它建立在牛顿的线性确定论和归纳法的基础之上,在1980年之前一直统治着商业界。战略管理学出现于20世纪80年代早期,归功于第二次石油危机引发的超级竞争和通讯方式从模拟到数字的转换。这一学说聚焦于通过取得竞争优势来维持企业生存和发展,它建立在归纳法、权变理论以及价值中立学说的基础之上。出现于最近十年的互联网革命源于IT技术的发展,加速了世界的发展,促进了全球企业的相互依存性和相互作用。在此情况下,消费者力量开始超过企业力量。

2008年由美国开始的金融危机席卷全球,无数企业陷入困境。在这种情况下,企业应该遵循什么样的生存和发展的法则呢?根本的一点就是,企业只有为社会创造价值,才能获得长久的利润。动态管理学强调“在为社会创造价值的前提下,通过提高企业的适应性和满足特定市场内的消费者需求演化来追逐利润的最大化”。这里最需要强调的是适应性的概念,这个概念是说明企业绩效的中介变量,企业可以通过它发掘产业潜在的利润,而战略适应性则是企业力量的决定要素。从某一个时间 t 到另一个时间 $t+1$,产业潜在利润会随着消费者需求的变化而变化,而企业力量由起始(t)的企业竞争力和此期间企业对消费者需求适应的成长向量以及创新决定。这里的成长向量应该和需求演化相一致,而创新不仅受需求演化影响,而且受到企业力量和竞争强度的影响。

动态管理学从“企业的所有收入都来自消费者的口袋”这一常识出发,强调企业只有向消费者提供百分百能让他们满意的产品才能获得最高的收入。这要求企业在管理过程中追求一种最佳(标准)范式,在这种范式下,企业以最低的成本生产让消费者最满意的产品。因此,随着消费者需求的演化,企业需要不断地寻求新的标准范式,而这个过程就是我们说的“寻求标准”和“贯彻标准”的过程,这也是动态管理学的

核心理念。

需要指出的是,本书所说的“最佳”(标准)商业范式,是一种理论概念,它是指满足特定顾客需求的产品适应性和流程适应性的理想模式。事实上,现实中有活力的企业,就处于一个不断探索、发现和逼近这种理想范式的过程之中,而全世界众多有活力企业的探索、创新和竞争,造就了我们所享用的各种高科技产品,并最终汇聚成奔腾不息的现代商业文明。

2011年11月

金寅稿

路江涌

武亚军

目 录

第一部分 分管理实践和战略管理学的演变

第一章 影响企业绩效的因素	3
§ 1.1 企业,价值创造者和利润追求者	3
§ 1.2 企业追逐利润的活动	4
§ 1.3 扩展的价值链和商业范式	5
§ 1.4 产业体系和产业利润潜力	22
第二章 管理学视角的演变	34
§ 2.1 大规模生产体系和静态管理视角	34
§ 2.2 企业竞争加剧和竞争战略视角	36
§ 2.3 买方市场和动态战略视角	47

第二部分 发现最佳(标准)商业范式

第三章 消费者需求进化	71
§ 3.1 需要和需求	71
§ 3.2 实际的市场需求	79
§ 3.3 显性需求	82
第四章 消费者支付意愿函数	89
§ 4.1 消费者支付意愿函数	89
§ 4.2 消费者支付意愿的功能和关于吸引性需求属性持续时间的消费者 支付意愿曲线	91
§ 4.3 可协商区域和交易条件	93
§ 4.4 吸引性需求属性持续时间内的可协商区域变化	96
§ 4.5 可协商区域内的定价模型	96
§ 4.6 消费者支付意愿和消费者剩余	98
§ 4.7 最佳商业范式的可行区域	100

§ 4.8	最佳(标准)商业范式和竞争优势	101
§ 4.9	最佳(标准)商业范式和多元化	109
§ 4.10	从消费者支付意愿函数和最佳(标准)商业范式得到的启示	110
第五章	最佳商业范式	113
§ 5.1	最佳商业范式作为一种准则	113
§ 5.2	关键成功要素和最佳商业范式	115
§ 5.3	最佳商业范式的特点	115
§ 5.4	最佳商业范式的命题	118
第六章	需求进化模型	122
§ 6.1	需求的进化	122
§ 6.2	PESTER 和需求进化	123
§ 6.3	需求进化过程	125
§ 6.4	需求进化的特殊性、普遍性和广泛性	126
§ 6.5	寻找新的吸引性需求属性	127
§ 6.6	移动通信服务产业的需求进化	128
§ 6.7	汽车产业的需求进化	130
§ 6.8	电信产业的需求进化	132
§ 6.9	音乐产业的需求进化	133
§ 6.10	钢铁产业的需求进化	135
§ 6.11	需求进化模式	136
§ 6.12	需求进化和标准转变	137
§ 6.13	关于需求进化的一些命题	140

第三部分 实现最佳(标准)商业范式

第七章	适应性和最佳(标准)商业范式	147
§ 7.1	战略适应性和企业绩效	147
§ 7.2	追求标准和贯彻标准的逻辑	151
§ 7.3	显性需求和企业规模	154
§ 7.4	战略行为:创新与成长向量一致	154
§ 7.5	寻求和贯彻标准与 SWOT	160
§ 7.6	怎样测定适应性	160
§ 7.7	战略行为的适应性法则	162
§ 7.8	战略行为、适应性和产业范围变化	163
第八章	战略制定和执行	173
§ 8.1	开发战略的制定	173
§ 8.2	探索战略的制定	184

§ 8.3 战略执行流程	189
§ 8.4 战略实施中企业价值观与文化的作用	192
§ 8.5 战略执行中的组织杠杆及一致性	196
§ 8.6 动态战略管理决策模式:最优、满意和适应	201
§ 8.7 动态战略管理的决策主体及决策过程	202
第九章 动态战略管理总结	207
§ 9.1 动态战略视角的流程	207
§ 9.2 动态战略视角和传统战略管理学的比较	207
§ 9.3 动态战略视角的核心概念	209
§ 9.4 动态战略视角 10 大要点	209
§ 9.5 动态战略视角对管理学的贡献	210
后 记	212
作者简介	213