

衰退产业中的企业战略创新

陆国庆

(南京大学 国际商学院, 江苏 南京 210093)

摘要: 企业战略与产业所处的生命周期密切相关。衰退产业是市场经济的必然产物, 但衰退产业中的企业战略却很少受到关注。为了摆脱衰退困境, 企业必须重视战略创新。首先企业应当识别衰退, 树立产业危机感; 其次, 要认识到以产业转型为核心的战略创新是企业竞争优势的主要源泉; 再次, 根据衰退产业的特点选择合理的战略创新模式。

关键词: 衰退产业; 企业战略; 产业创新; 战略创新

中图分类号: F20 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-9952(2000)10-0060-05

一、引言: 企业战略应顺应产业生命周期

企业战略是企业竞争力的决定性因素, 战略管理是企业经营的首位活动。而企业战略与产业所处的生命周期密不可分, 如处于产业成长期企业战略目标主要是扩大市场份额, 而处于衰退期企业战略目标是产业转型和产业创新。衰退产业作为产业生命周期中的衰退阶段早已为世人熟知, 但衰退产业中的企业战略却少有问津。波特教授虽然对衰退产业提出了“领导、局部领导、收割、迅速撤资”⁴ 种战略, 但这些战略是基于特定的前提和假设的。比如该战略隐含的前提是高度发达的市场经济环境体制, 即生产要素的自由流动, 高度集中的产业组织——寡头垄断、高效率的企业产权交易市场等。如衰退产业中的企业要实施“领导、局部领导”战略, 企业必须具有市场领导地位, 只有垄断或寡头垄断企业才有可能; 要实施“收割、迅速撤资”战略则要求有完善的产权交易市场和发达的资本市场等。该战略的假设有: 战略的基本着眼点在于在结构已明晰可辩的产业中进行最终产品的定位; 产业结构是相对稳定的, 环境的变化是渐进的、线性的、不会导致对产业或产品的重新定义。由于我国正处于经济体制转轨、增长转型的大转折时期, 实施上述战略的前提基本不具备。而且, 在以信息技术为核心的产业革命的冲击下, 产业边界越来越模糊, 上述假设对今天或未来的产业来说已不再有效。随着知识经济时代的到来, 经济发展模式的变革将加速传统产业的衰退, 越来越多的传统产业将步入衰退之列, 越来越多的企业将不得不滞留在衰退行业中忍受煎熬。因而, 衰退产业中的企业如何顺应产业成长周期, 及时进行战略调整 and 战略创新, 是企业战略管理中的紧迫问题之一。本文试图对衰退产业中的企业战略问题做些初步探讨。

收稿日期: 2000-07-07

作者简介: 陆国庆(1965—), 男, 湖南武冈人, 南京大学国际商学院博士生。

二、衰退产业的识别与诊断

衰退产业是指持续的一段时间里产品的销售量绝对下降的产业^①,或增长出现有规则减速的产业部门。衰退产业的基本特征是需求增长减速甚至停滞,产业收益率低于各产业的平均值且呈下降趋势,具体表现为以下特征:(1)从供求关系看,衰退产业产品需求的价格弹性很小,研究和开发投入降低等。从市场竞争的角度看,衰退产业中的企业行为与标准的经济学理论存在着差距。例如,无论在何种市场结构下,追求利润最大化的企业的最优定价规则都应该满足价格不小于边际成本这一条件。但在衰退产业中因行业生产能力过剩、需求不足容易导致价格小于边际成本甚至平均成本的恶性竞争的发生。可以说,恶性竞争是衰退产业的特征之一。(2)从产业组织的角度,垂直一体化是衰退产业的特征^②。因为在产业的衰退期,随着市场和生产规模的缩小,在产业的成长期或成熟期由企业内部分工分化为社会分工的产业链的各环节只得“重返”娘家,社会分工又转化为企业内部分工,即亚当·斯密所讲的“市场容量限制劳动分工”。(3)从国民经济的角度看,衰退产业产品是传统产品,其产业所提供的产值在GDP中的比重呈下降趋势,其产品市场不断萎缩。

衰退产业的上述特征是识别某一产业是否衰退的主要依据。当然,具有某些上述特征的产业并不一定是衰退产业,尤其在市场机制扭曲或被行政机制替代时,更是如此。比如受传统计划价格的管制或经济周期的影响也会导致一些产业出现上述衰退的特征,引起某些产业的低速增长或减速增长,但这本质上不属于衰退产业,不是产业生命周期的“自然”增长减速。显然,识别衰退产业,区分这两种不同性质的产业增长减速,对企业战略决策极为重要。

除了从产业特征上识别某一产业是否属衰退产业之外,还应探明产业衰退的原因,以便制定与之相应的企业战略。造成产业衰退的原因很多,例如,技术创新使某一种商品为另一种新商品所替代,旧商品的需求下降,则该产业必然衰退;经济全球化进程中,某些外国商品的涌入,会使本土产业衰退;国民消费水平提高,消费构成发生剧烈变动,使某些不符合消费潮流的产业部门发生供给过剩;某一部门因加入的企业过多,发生生产能力过剩,等等。从企业战略的角度,衰退的原因可以归纳为技术替代和需求的变化两大类。技术替代是产业衰退的最普遍原因。技术革新创造了替代产品,或通过显著的成本与质量的变化而产生了替代产品。因为技术自然进化(Technophysio Evolution)具有加速发展的趋势^③,这一趋势的必然结果是技术替代的频率加快,产业生命周期的缩短。尤其是每次重大的技术创新,即技术革命都将从根本上改变经济发展的模式,形成一大批新兴产业,传统产业的衰退将难以避免。对于因替代品而造成的产业衰退,识别替代品是企业战略的重要一步。识别替代产品也就是去寻找那些能够实现本产业产品同一种功能的其它产品。应当引起极大重视的替代品是这样一些产品:(1)它们具有改善产品价格——性能比从而排挤原产业的趋势;(2)这些替代产品是由盈利很高的产业生产的。有时替代业的识别相当困难,尤其在替代品出现初期不确定性太大,识别更加困难。然而,由于替代产业的成长需要经历较长的时期,特别在早期一般新兴产业缺乏市场基础,市场风险相当大,因而对衰退产业的冲击也是有限的。因此,及时识别替代产业,在收割衰退产业的同时,选择适当时机介入新兴产业是企业战略创新的关键。

产业衰退的另一主要原因就是需求的变化,也即消费者偏好的变化。由于社会或其它原因改变了买主的需要或爱好,引致对某种产品的需求可能下降。例如,烟草业的衰退很大程度上是由于香烟的社会认可正在急剧下降。同样,由于全球性的绿色运动的兴起,产品本身不符

合现代健康标准的产业或污染较大的产业的需求下降是必然的。又如随着个性化消费成为未来消费的主流,以大批量标准化为特征的传统产业(包括服务业)的需求萎缩也将不可避免。

总之,通过识别衰退并探明产业衰退的原因,给出了企业察觉的产业需求不确定性程度的线索,也为企业战略给出了指示。

三、战略创新是衰退产业中企业竞争优势的源泉

企业战略的核心是获取竞争优势,竞争性是企业战略的本质特征,正如我国学者陈佳贵所说:“没有竞争,也就无所谓企业战略,如同战争中没有敌人,也就无所谓战争和战略一样”^④。波特教授提出了产业竞争的三种基本战略:总成本领先战略、标新立异战略和目标集中战略,并认为三种战略不可兼顾,只能择其一,“一个公司对三种基本战略均适宜的情况绝无仅有”^⑤。由于在产业的衰退期,技术进步的动力已基本枯竭,创新的收益率已下降,学习曲线已趋平缓,因而标新立异战略和目标集聚战略难以达到应用的效果。总成本领先战略无疑成了衰退产业中企业获取竞争优势的主要战略。因为随着产业衰退的到来,产业能力过剩和过度竞争甚至恶性竞争的出现,成本成了企业生存的决定性因素,就像生物进化中捕食能力的强弱决定物种的自然选择一样,只有成本足够低的企业才能在需求萎缩的市场中生存。各种降低成本战略,如一体化、规模经济、范围经济和多元化战略都可成为企业竞争优势的获得途径。但这些战略是已结构化的产业中的战略,是企业既有的产业市场上以产品、价格、渠道等因素组合来寻求企业的竞争优势。靠这种途径获取的竞争优势是非持续性的。这是传统企业战略理论把产业结构作为企业战略制定过程中的外生变量的必然结果,它们的着眼点一般都偏向于维持产业现状,仍局限于原有的产业中,因而不足以从根本上解决衰退产业中企业长期发展的问题。实践表明,在衰退产业市场上通过成本优势提高市场占有率所能争取的生存发展空间十分有限,即使能有所收获,代价也是高昂的,如往往伴随企业间的恶性竞争和报复性行为。

哈梅尔提出竞争优势的源泉在于战略创新,并断言战略创新将成为世界各地公司下一个根本性的竞争优势;他指出大公司兴旺发达靠的是改变游戏规则,它们或者彻底改变了本行业的竞争基础,或者创造了全新的行业,或者完全改造了现有的行业;他给战略创新的定义是“在现有的行业改变竞争核心的能力及创造全新行业的能力”^⑥。此定义强调战略创新的关键是产业创新。哈梅尔和普拉哈拉德(C. K. Prahalad)认为以创新未来产业或改变现有产业结构、以对自己有利为出发点来制定企业战略,是企业战略的最高层次^⑦。我国学者芮明杰等也提出了类似的企业战略,并称之为“产业制胜战略”。所谓产业制胜战略,实质上就是以竞争的完整过程为基础,以培育产业先见和核心能力为手段创新未来产业,从而为企业在未来的产品市场上竞争制胜奠定坚实的基础^⑧。相对于产业生命周期的其它阶段而言,战略创新对衰退产业中企业竞争优势的获取更为重要,它是企业获得竞争优势的根本途径。首先,衰退产业的根本特征是需求下降导致能力过剩和过度竞争,传统的企业战略只能治标而难以治本,只有产业创新才能使企业顺利地由衰退产业蜕变到新兴产业,避免进入已趋成熟的产业、再度陷入衰退之列。其次,衰退产业中的企业普遍有危机感,具备了产业创新的动力。因为到了产业的衰退期,企业前途未卜,从高层管理到普通员工都有一定程度的危机感,对战略创新有较大的认同度。再次,产业从成熟向衰退的转变过程中,虽然缺乏产业的长期吸引力,但具有较高的现金流入。这样就为企业从事产业创新、进行战略性转移提供了资金保证。如电子商务取代传统商业势在必行,但电子商务在初期投资巨大,而且有较大的产业性亏损,传统商业尽管将沦为

夕阳产业之列,但仍然有丰厚的利润,传统商业企业开辟电子商务的产业创新模式为衰退产业战略性转移提供了典范。

四、衰退产业中企业战略创新的模式

如上所述,企业战略创新是克服产业衰退陷阱、获取企业竞争优势的根本途径。针对不同的衰退产业类型,战略创新有明显不同的模式。

1. 产业创新模式。企业竞争是一场面临未来并掌握产业的竞争,一场重新划分产业空间的竞争。产业创新是企业战略创新的核心和出发点,离开了产业创新,处于衰退产业中的企业是难以脱离衰退陷阱的。产业创新就是要突破传统企业战略理论局限于既定的已结构化的产业的约束,以产业先见或产业洞察力构想未来产业轮廓以及通过培育核心能力来使构想的产业成为现实的过程。产业创新包括三层含义:(1)竞争规则创新。对于衰退产业而言,设法从根本上改变其游戏规则,打破现有的竞争格局,从而在这个产业中走出领先者的阴影,成为产业新的领先者。(2)重划产业界限。随着技术革命和需求变化的加速发展,产业之间的界限越来越模糊,在一些衰退产业解体并演化出新兴产业的同时,又出现了不同产业的汇聚或融合现象,如日益衰退的传统家电制造业与信息产业等融合创造出新的信息家电产业。这些产业大多集过去所定义的多种产业于一体。企业可以重新设定产业界限,从而找出新的生存空间。(3)创造全新产业。通过对技术和需求的前瞻式思考,为顾客提供全新的产品或服务,从而创新一个全新的产业。历史上可以发现许多成功地从衰退产业创造全新产业的例子,如全球通讯行业的龙头企业诺基亚在 20 世纪 80 年代以前一直处于衰退严重的林业和造纸业,90 年代初期开始产业创新进入通讯行业,并成为通讯产业的创新者和领导者。

2. 绿色战略模式。以制造业为主体的工业经济时代,自然资本(Natural Capital)包括生态系统服务(Ecosystem Services)具有公共物品特性,因而企业战略把它们作为外生变量考虑。但随着自然资本变得越来越稀缺,生态健康和绿色服务成为消费的热点,自然资本的经济外部性已逐渐向经济内部性转化,自然资本主义(Natural Capitalism)正取代传统实业资本主义成为新的经济模式,自然资本不仅仅是公共物品,而且决定着企业的生存。“走向绿色必是金”已成为企业战略的重要理念,对于衰退产业而言,绿色创新模式显得尤为有效。生态链中能量传递的十分之一规律同样适用于经济系统中的产业链,下游产业的细微节省能带来上游产业的巨大节约,同样上游产业的微小变革将对下游产业产生巨大的影响。对于大多数衰退产业而言,高消耗和高污染是导致需求下降的主要原因之一,以节能、健康为主要内容的绿色战略不仅将产生巨大的经济效益,而且能创造全新的产业模式。如汽车产业经过近一个世纪的发展,制造技术已趋成熟甚至老化,但节能环保型汽车则方兴未艾,现时汽车总能耗只有 1%用于驱动,只有 15%—20%的热能转化为动能,而新型节能环保汽车能节省 85%的能耗,将从根本上改变传统汽车产业的模式。对衰退产业而言,技术变革的源泉不再是惊天动地的发明创造,而是细微之处有宏观的理念,绿色模式正是如此。

3. 产业延伸模式。所谓产业延伸是指企业突破原有产业的界限,使企业所从事的产业向上下游方向延伸,通过产业链的延长来获取新的价值链,如传统制造业企业向最终消费者的靠拢等。产业延伸是衰退产业中企业战略创新的重要模式之一。产业延伸的一种主要方式是制造业的服务化。这一方式将传统的商业模式由“产品生产和销售型”转变为“问题解决型(Solutions-based business model)和服务商业型(Service business model)”,通过全程服务来取得

竞争优势。产业延伸一方面为建立牢固的顾客关系、维持制成品的市场地位提供了保障;另一方面,产业延伸减少商品交易的中间层次、降低了交易成本,帮助企业建立多元化的经营机制,化解产业壁垒等,从而有利于衰退产业向新兴产业的蜕变和转移。实践证明,互联网是产业延伸的有效工具,网络经济与衰退产业中的实体经济的融合可以演绎出全新的产业,如上海梅林公司借助互联网把电话购物改造成网上购物,创造了“互联网+三轮车”的电子商务模式,企业从食品制造业转向了全新的电子商务业。

注释:

- ①⑤迈克尔·波特《竞争战略》,华夏出版社1997年版,第247页,第33~47页。
- ②G·J·施蒂格勒:《产业组织和政府管制》,上海人民出版社、上海三联书店1996年版,第29页。
- ③Robert W. Fogel·*Catching Up with the Economy*. The American Economic Review, 1999(1), Vol. 89: P1-17.
- ④陈佳贵:《企业发展、全球战略与增强我国企业国际竞争优势》,见《知识经济与企业管理》,广东经济出版社1999年版,第3页。
- ⑥加里·哈梅尔:《让股东发财的有效战略》,世界图书出版公司1999年版,第52-53页。
- ⑦加里·哈梅尔、C. K. 普拉哈拉德:《竞争大未来》,昆仑出版社1998年版,第20页。
- ⑧芮明杰、余光胜:《产业致胜》,浙江人民出版社1999年版,第174页。

主要参考文献

- [1]迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 北京:华夏出版社,1997.
- [2]加里·哈梅尔、C. K. 普拉哈拉德. 竞争大未来[M]. 北京:昆仑出版社,1998.
- [3]芮明杰、余光胜. 产业致胜[M]. 杭州:浙江人民出版社,1999.

The Innovations of the Firm Strategies in Declining Industry

LU Guo-qing

(School of International Business, NanJing University, Jiangsu NanJing, 210093)

Abstract: Firm strategy is closely related with the life-cycle of the industry. Declining Industry is the inevitable results of the market-economy, but people pay little attention to the firm strategy in the Declining Industry. In order to extricate from the difficult positions caused by industrial declining, firm have to emphasize on the strategical innovations. Firstly it need to distinguish the declining about a industry, then to set up the feeling of the industry crises. Secondly, we need to understand that strategy innovations on industrial transforming are the sources of the firm's competitive advantage. Thirdly, the suitable models about strategical innovation have to be choiced according to the firm's characteristics.

Key words: declining industry; firm strategy; industrial innovation; strategical innovations