

基于衰退产业的企业战略探讨^{***}

□陈一君 [四川轻化工学院 自贡 643033]

□郭耀煌 [西南交通大学 成都 610031]

[摘要] 企业发展直接与其所处的产业生命周期密切相关,衰退产业是市场经济的必然产物,企业为了摆脱衰退困境,应该树立危机意识,正确识别衰退,认识到源于产业转型的战略创新是企业创造竞争优势的主要源泉,并在此基础上结合企业自身特点选择科学的战略创新模式。

[关键词] 衰退产业; 企业战略; 战略创新

[中图分类号] F275.5 [文献标识码] A [文章编号] 1008-8105(2002)01-0035-(03)

企业战略是企业竞争能力的决定性因素,战略管理是企业经营的首位活动。企业战略与产业所处的生命周期密不可分,如产业处于成长期,企业的战略目标一般是扩大市场份额,而产业处于衰退期,企业的战略目标主要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被人们熟悉,但对衰退产业中的企业战略研究却很少。哈佛大学教授迈克尔·波特虽然对衰退产业提出了通用的“优势、局部优势、收割、迅速撤退”四种战略,但这些战略都是基于特定的假设和前提的。由于我国正处于经济体制转轨、增长转型的大转折时期,要实施迈克尔·波特提出的“优势、局部优势、收割、迅速撤退”四种战略,其前提基本上不具备。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,上述假设对现在或将来的产业已经不很有效。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行列,越来越多的企业将不得不滞留在衰退产业中忍受煎熬。因此,衰退产业中的企业如何进行战略调整 and 战略创新,就成了企业战略管理中的一个紧迫问题。

一、衰退产业的识别与诊断

衰退产业是指在持续的一段时间里产品的销售量绝对下降的产业,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收益率平均值且呈下降趋势,具体表现为以下特征:

第一,从供求关系来看,衰退产业产品需求的价格弹性小,研究和开发投入下降等。

第二,从市场竞争的角度看,衰退产业中的企业行为与经济学理论中的企业行为有差距。无论在何种市场竞争结构下,企业的“经济人”假设(即追求利润最大化)条件下的最优化定价规则都应该是满足价格不小于边际成本。但是在衰退产业中因为整个行业的生产能力过剩,需求相对不足导致价格小于边际成本甚至平均成本的恶性竞争的发生。可以在一定程度上说,恶性竞争是衰退产业的一个特征。

第三,从产业组织的角度看,垂直一体化是衰退产业的特征之一。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,此时不得不返回到由社会分工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”。

第四,从国民经济的角度看,衰退产业的产品是传统产品。其产业所提供的产值在国内生产总值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就是衰退产业,尤其是在市场机制扭曲或被行政机制替代时,更是如此。例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,但其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于衰退产业之外,还应该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,但如果我们从产业生存、发展的环境出发,可以归结为四种类型的衰退产业:

* [收稿日期] 2001-08-24

** [作者简介] 陈一君(1971—)男,四川大竹县人,四川轻化工学院管理系讲师,硕士;郭耀煌(1937—)男,四川成都市人,西南交通大学经济管理学院教授,博士生导师。

第一,资源性衰退。由于生产所赖以进行的资源枯竭,使行业无法在原有空间里继续生产,这种类型的产业大多数都是以不可再生的自然资源为劳动对象。

第二,效率性衰退。主要是因为效率低下的比较劣势而引起的行业衰退,原先在甲地具有比较优势的产业,可能因为其技术已经扩散到地租、原料、劳动力等要素更低廉的乙地,而发生比较优势的转移,使甲地的该产业趋于衰退。

第三,收入低弹性衰退。这是因为需求的收入弹性较低而导致衰退的产业,这种产业面临着人民生活由低收入向高收入的发展,产业间因产品需求增量不同而产生发展速度、方向的变化,有的高增长,有的低增长或不增长,还有的可能是负增长,它反映了产业兴衰在社会经济发展与产品品种需求双重制约下的变化关系。

第四,聚集过渡性衰退。因经济过渡聚集的弊端而引起的产业衰退。就产业发展过程来看,产业聚集到一定程度就会走向反面而出现扩散,这种扩散一般出于三个方面的原因:一是经济上的,过渡集中已经不再具有经济性;二是社会的,通过扩散实现布局的均衡;三是发展上的,通过有选择性的淘汰一些产业,腾出空间来发展技术更先进的产业,他反映了生产日益社会化的条件下,行业兴衰与全社会整体需求和整体利益的依存关系,是产业发展受经济、社会、生态保护、布局均衡等多重目标制约的结果。

从企业战略的角度,从上面四种产业衰退类型我们不难分析出,导致产业衰退最主要的原因是技术替代和需求变化两大类。技术变革可能带来新的替代品,或者通过显著的成本下降与质量的提高改变了原有的产品或替代品的竞争力。因为现在技术进步的速度越来越快,这一趋势的必然结果就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。对于因替代品而导致的衰退产业,识别替代品是企业战略的重要一步。识别替代品也就是去寻找那些能够实现本产业产品同一或相似功能的其他产品。企业应当着重注意以下这些产品:

第一,盈利能力很高的替代品;

第二,用户转变费用较小的替代品;

第三,具有改善产品的价格性能比的替代品。有时替代品的识别相当困难,尤其是在替代品出现初期不确定性很大,识别更加困难。然而,由于替代产业成长需要较长的时期,特别是在早期,一般新兴产业缺乏市场基础,加上产业壁垒,因此,市场风险相当大,对衰退产业的冲击也就很有限。所以在收缩衰退产业的同时,选择适当的时机进入恰当的新兴产业是企业战略创新的关键。产业衰退的另一个主要原因是需求的变化,即消费者偏好的变化。由于社会或其他原因改变了消费者的需要或爱好,导致对某种产品的需求可能下降。在这种情况下,企业应该着重注意对消费者的购买行为进行研究,及时的做好市场调研,从而准确的掌握消费者的消费偏好。

总之,通过识别衰退产业并探明其衰退的原因,给出了企业分析产业需求不确定性程度的线索,同时也为企业战略的制定奠定了基础。

二、衰退产业的战略创新

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,正如有的学者所说:“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”。迈克尔·波特教授提出了产业竞争的三种基本战略:成本领先战略、别具一格战略、目标集中战略,并认为三种战略不可兼顾,只能选择其一。由于在产业的衰退期,技术进步的动力已经基本枯竭,创新的收益率已下降,学习曲线已经趋于平缓,因而别具一格战略和目标集中战略难以达到应有的效果。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,产业能力过剩和过渡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,只有成本足够低的企业才能在需求萎缩的市场中生存。但这些战略是已经结构化的产业中的战略,是企业在既有的产业市场上以产品、价格、销售渠道等多因素组合起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空间十分有限,即使能有所收获,代价也是高昂的,特别是遇到企业间的恶性竞争和报复性行为。

加里·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就是改变游戏规则,他们或者彻底改变了本产业的竞争基础,或者创造了全新的产业。他给战略创新下的定义是“在现有的产业改变竞争核心的能力及创造全新产业的能力”。此定义强调了战略创新的关键在于产业创新,并认为以创新未来产业或改变现有产业结构、以对自己有利出发点来制定企业战略,是企业战略的最高层次。相对于产业生命周期的其他阶段而言,战略创新对衰退产业中企业竞争优势的获得更为重要,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渡竞争,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的从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。其次,衰退产业的企业普遍有危机感,因为产业到了衰退期,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,对产业创新有较大的认同度,因此具备了产业创新的动力。最后,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,这样就为企业进行产业创新,进行战略性转移

提供了资金保障。

三、衰退产业中企业战略创新的模式

根据上面的分析,知道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。因此,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用户的靠拢等。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”和“服务商业型”,通过全程服务来获得竞争优势。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,产业延伸减少了商品交易的中间层次,降低了交易费用,同时帮助企业建立起了多元化的经营机制,化解了产业壁垒等,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,如把电话购物改造成网上购物,进而发展了电子商务产业。

2. 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的核心和出发点,离开了产业创新,处于衰退产业中的企业难以脱离衰退陷阱。产业创新就是要突破传统企业战略理论局限于既定的已经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。产业创新包括三个层次的含义:

第一,竞争规则创新。对于衰退产业而言,设法从根本上改变游戏规则,打破现有的竞争格局,成为产业新的领先者。

第二,重新划定产业界限。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。这些产业大多数集过去所定义的多产业于一体。企业可以重新设定产业边界,从中找到新的生存空间。

第三,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,从而创造一个全新的产业。

3. 绿色战略模式

以制造业为主体的工业经济时代,自然资本包括生态系统服务具有公共物品特性,因而企业战略把他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经逐渐向经济内部性转化,自然资本不仅仅是公共物品,而且决定着企业的生存。绿色经营观念已经成为企业战略的重要理念,对于衰退产业而言,绿色创新模式显得格外有效。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产业链,下游产业的细微节省能给上游产业产生巨大的节约;同样上游产业的微小将对下游产业产生巨大的影响。对于衰退产业而言,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,而且能创造全新产业模式。如汽车产业,其制造技术已趋于成熟和老化,现在的汽车总能耗只有1%用于驱动,15%左右的热能转化为动能,而新型节能环保汽车可以节省85%左右的能耗,将从根本上改变传统汽车产业的模式。

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] 刘冀生. 企业经营战略[M]. 北京: 清华大学出版社, 1995.
- [4] 赵国杰. 企业发展战略的选择[M]. 天津: 天津大学出版社, 2000.
- [5] 童臻衡. 企业战略管理[M]. 广州: 中山大学出版社, 1996.

Analysis on the Firm Strategy in the Declining Industry

Chen Yijun

(Sichuan Light and Chemical Institute Zigong 643033)

Abstract Firm's development is closely related with the life cycle of the industry. Declining industry is the certain results of the market economy. In order to extricate from the difficult position caused by declining industry, firm has to focus on the analysis of the industrial crises and distinguishes the declining industry. In addition, firm needs to understand that strategic innovation resulting from the transformation between different industries is the main source of firm's competitive advantages, so the suitable model about strategy innovation has to be chosen according to the firm's characters.

Key Words Declining Industry; Firm Strategy; Strategic Innovation

基于衰退产业的企业战略探讨

作者: 陈一君, 郭耀煌
作者单位: 陈一君(四川轻化工学院, 自贡, 643033), 郭耀煌(西南交通大学, 成都, 610031)
刊名: 电子科技大学学报(社会科学版)
英文刊名: JOURNAL OF UNIVERSITY OF ELECTRONIC SCIENCE AND TECHNOLOGY OF CHINA
年, 卷(期): 2002, 4(1)
被引用次数: 1次

参考文献(5条)

1. 迈克尔·波特 竞争战略 1997
2. 加里·哈梅尔;C K 普拉哈拉德 竞争大未来 1998
3. 刘冀生 企业经营战略 1995
4. 赵国杰 企业发展战略的选择 2000
5. 董臻衡 企业战略管理 1996

本文读者也读过(10条)

1. 陈一君. CHEN Yi-jun 衰退产业的企业创新战略探讨[期刊论文]-商业研究2006(4)
2. 许宁 衰退产业的企业战略--产业延伸[期刊论文]-中国商办工业2002(5)
3. 任红波, 李鑫 产业演化逻辑与衰退产业战略选择[期刊论文]-科学管理研究2001, 19(5)
4. 陆国庆 衰退产业中的企业战略探析[期刊论文]-南开管理评论2000, 3(5)
5. 韦向群 传统中小企业发展面临转型[期刊论文]-化工管理2011(5)
6. 涂闽 帝斯曼加速向生命科学与材料科学转型提高业务增长目标[期刊论文]-上海化工2007, 32(11)
7. 陈一君, 林映光, 孙岚 产业演化逻辑下的衰退产业创新战略探讨[期刊论文]-工业技术经济2006, 25(9)
8. 刘世庆, Liu Shiqing 全球化与中国西部工业化的机遇、挑战、战略--以四川为例的思考与分析[期刊论文]-青海社会科学2005(2)
9. 刘岩 管理创新推动企业稳步发展[期刊论文]-管理学家2009(7)
10. 严晨智 国有大中型企业技术创新的战略路径选择[期刊论文]-化工管理2007(5)

引证文献(1条)

1. 陈一君, 林映光, 孙岚 产业演化逻辑下的衰退产业创新战略探讨[期刊论文]-工业技术经济 2006(9)

本文链接: http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical_dzkjdxsb-shkx200201010.aspx