

# 战略演进、能力提升与文化协同

## ——尖峰集团可持续成长的分析

黄速建 王 钦

(中国社会科学院工业经济研究所, 北京 100836)

**【摘要】** 本文运用企业可持续成长的三维动态分析框架对尖峰集团近 50 年的成长过程进行了深入分析。基于分析, 我们发现在经济制度环境和市场竞争环境剧烈变革的背景下, 尖峰集团的持续成长过程既是一个战略演进、能力提升与文化协同的动态发展过程, 同时还是战略、能力和文化三者之间协同互动发展的过程。追求环境和资源的和谐, 实现战略演进与管理过程的和谐, 奠定战略和能力和谐的价值观基础, 就构成了尖峰集团持续成长的核心要义。

**【关键词】** 战略演进; 能力提升; 文化协同

变革的环境构成了中国企业持续成长的基本背景。改革开放以来, 中国企业的外部竞争环境经历了从计划与市场并存的过渡阶段, 到社会主义市场经济体制初步建立阶段, 再到社会主义市场经济体制经济完善阶段。可以说, 以改革开放为主线, 从“计划经济体制”向“社会主义市场经济体制”转变, 从“行政管理”向“市场竞争”转变, 从“政企不分”向“企业成为市场经济的主体”的转变, 是中国企业经济制度环境变迁的最大特征。在经济制度变迁的过程中, 中国企业的市场竞争环境也发生了剧烈的变化。首先, 市场供求状况发生了巨大变化。20 世纪 90 年代中后期以来, 国内市场也由“短缺”向“相对过剩”转变, 由“供不应求”向“供大于求”转变。其次, 形成了新的市场竞争格局。伴随着国有企业改革的深化, 非公有经济的迅速发展, 以及跨国公司的大举进入, 国内市场竞争程度迅速加剧, 并形成了国有企业、非公有企业和跨国公司之间“多元化”的市场竞争格局。再次, 资源、环境约束和产能过剩又构成了企业外部市场竞争环境的新特征。

浙江尖峰集团股份有限公司(以下简称: 尖峰集团或尖峰)作为国家大型企业, 全国建材行业优秀企业, 全国水泥行业第一家上市公司, 正是在变革的环境下不断成长壮大, 从地方国有小型企业成长为现代大型企业集团, 从单一业务经营走向了多元并举发展, 从车间式管理走向了集团母子公司管理体制, 从本地经营走向了全国布局发展, 从生产经营为主走向了生产经营与资本经营并重。实际上, 尖峰集团近 50 年的历史, 不仅是中国地方国有企业改革、发展和管理变迁的缩影, 而且还是研究中国企业可持续成长的活标本。那么, 在经济制度、市场竞争环境剧烈变革的背景下, 支撑中国企业可持续成长的要素是什么? 中国企业可持续成长的内在机理又是什么? 本文将通过对浙江尖峰集团近 50 年成长史的分析, 对这些问题进行回答。

# 一、企业可持续成长的三维动态分析框架

分析一个管理学问题，首先应该关注这个问题产生的“情景 (context)” (殷, 2004; 李怀祖, 2004)。事实上, “变革的环境”就是分析尖峰集团可持续成长问题的“特殊情景”。纵观尖峰集团的可持续成长史, 尖峰集团不仅经历了“大跃进”和十年“文革”的洗礼, 而且还经历了从“计划经济体制”向“社会主义市场经济体制”的经济制度转变, 经历了从“供不应求”向“多元化竞争”的竞争环境转变。不论是“放权让利”、“厂长经理负责制”, 还是“横向经济联合”、“股份制改造”、“建立现代企业制度”, 在这一系列国有企业改革实践推进过程中, 尖峰集团都是合着改革的节拍, 既是改革的亲身经历者, 还是改革的先行者 (殷荣富、叶文泉, 1997)。可以说, 尖峰集团是在一个企业外部环境剧烈变革背景下不断成长起来的。变革的环境要求企业战略的演进, 而战略演进本身又是企业能力提升和文化协同的过程和结果。因此, 战略、能力和文化就构成了分析尖峰集团可持续成长动态分析框架的三个重要维度。

## 1. 企业可持续成长的战略维度

企业成长过程本身就是在环境和资源之间不断进行匹配的战略选择过程 (Tan, 2005)。变革的环境必然要求的企业进行相应的战略选择。战略从本质上讲, 就是企业长期目标的决定, 以及为实现这一目标所进行的资源配置。可以说, 企业“成长方向”的明确, 以及相应的“资源集中和优先配置”就构成了公司战略的核心要义。尖峰集团面对变革的企业外部环境, 不断调整企业的发展战略, 从最初的艰苦创业战略阶段, 到规模扩张战略阶段, 进而步入绝对多元化战略阶段, 再到相对多元化战略阶段。尖峰集团的战略演进, 正是基于环境和资源匹配的思路, 对企业外部环境做出的反应。同时, 尖峰集团的战略演进也构成了整个尖峰成长历程的主旋律, 就构成了尖峰集团在外部和内部资源之间匹配的路线图。因此, 战略维度就成为分析尖峰集团可持续成长的一个重要维度。

## 2. 企业可持续成长的能力维度

核心能力是企业获得持续竞争优势的重要来源。核心能力通常是指企业特有的、无形的、不易模仿和复制的, 并且能够使企业获得可持续竞争优势的能力。虽然有了这样的定义, 但是到底什么是“核心能力”, 似乎仍然具有一定的“模糊性”。在这里, 我们进一步将“能力”概念化为“过程能力”, 也就是企业在管理过程中体现的能力 (Christensen, 2000), 例如, 体现在人力资源管理、生产管理、市场营销、技术创新、财务等方面的管理能力。

就“能力”和“战略”之间的关系而言, “管理过程能力”和前文提到的“企业战略”之间存在着“双向互动”的关系。一方面在既定企业战略的前提下, 为了保证战略有效实施, 必然需要相应的能力进行支撑, 保证资源有效配置, 换言之, 伴随着企业战略演进必然要求企业过程能力的提升。另一方面, 过程能力本身又是企业制定战略的基础, 企业“成长方向”的确定也同样要依赖于企业的管理过程能力。在尖峰集团的可持续成长过程中, 伴随着企业战略的演进, 集团的“过程能力”也在不断提升, 一方面保证了既定战略的有效实施, 另一方面又为新阶段战略的制定奠定了基础。因此, “过程能力”也就成为分析尖峰集团可持续成长的另一维度。

### 3. 企业可持续成长的文化维度

企业文化是企业可持续成长的重要基因。企业文化包括价值观层面、制度层面和企业行为层面。“价值观”是企业文化的内核，以价值观为基础外化为企业制度，成为企业共同遵守的准则，并最终表现为企业行为。

企业文化同企业战略和能力之间又有着水乳交融的联系。企业文化的内核“价值观”，从本质上讲就是“集团的优先选择”、“企业优先的价值判断”（Christensen, 2000），具体包括发展方向的优先选择、投资决策的优先选择、管控方式的优先选择、资源配置的优先选择、激励方式的优先选择、绩效考核指标的优先选择、人才选拔的优先选择，等等。而这种具有企业特质的“优先选择”，不仅会对战略的决策过程产生直接的影响，而且还会外化到企业的整个管理过程中去，并在有形层面表现为各种管理制度，在无形层面表现为企业的特有的“管理过程能力”。另外，值得强调的是，企业文化最初的形成离不开企业家精神的作用，企业家精神是造就企业文化的重要基因。而在企业家精神逐步转化形成企业文化，以及企业文化的进一步发展又离不开企业的战略演进和能力提升。换言之，企业文化总是在一定的战略背景下和过程能力提升过程中得到形成和发展的。

事实上，尖峰集团董事长杜自弘先生的“半步哲学”正是企业家精神的诠释，也正是这种企业家精神凝练成了尖峰特有的核心价值观，而这种“勇于开拓、与时俱进、攀登高峰”的价值观渗透在企业的战略选择上，渗透在企业的各项管理过程中，对公司不同时期的战略演进和管理过程能力提升都产生了直接的影响。同时，伴随着公司战略的演进和能力提升，尖峰集团的企业文化也走过了从自发积淀阶段的高度一致的口号文化，到提炼发扬阶段的改革文化，到制度建设阶段面向规则的文化，再到战略推进阶段鼓励学习的创新文化。

总而言之，处于变革的环境下，战略演进、能力提升和文化协同就构成了尖峰集团可持续成长三个重要特征。在尖峰集团战略、能力和文化动态发展的同时，我们也可以清晰地看到它们三者之间的紧密联系，以及“双向互动”的关系。而战略、能力和文化三者的动态演进，以及协同互动发展，恰恰又构成尖峰集团可持续成长的核心要义，“变革环境下的和谐之道”。

## 二、战略演进：寻求环境和资源的和谐

尖峰集团近 50 年的战略演进是一个外部政策环境和市场条件同企业内部资源之间不断相互作用、协同演进的过程。经过不懈努力和艰苦奋斗，尖峰由小到大，由弱到强，战略从无到有，战略目标从探索到明确，战略行动由机会诱致到能力驱动。实际上，尖峰集团的战略演进过程就是寻求环境和资源之间“和谐”的过程。

尖峰集团成长的外部环境大致可以分为四个阶段：第一阶段（1958~1982 年）计划经济体制阶段；第二阶段（1983~1992 年）是计划与市场并存的过渡阶段；第三阶段（1993~2001 年）是社会主义市场经济体制初步建立阶段；第四阶段（2002 年至今）是社会主义市场经济体制完善阶段。与之相对应，尖峰集团的战略也可以划分为四个阶段。参见表 1。

表 1

尖峰集团环境和资源的匹配

	创业战略阶段 (1978~1982 年)	规模扩张战略阶段 (1983~1992 年)	绝对多元化战略阶段 (1993~2001 年)	相对多元化战略阶段 (2002 年至今)
环境阶段	计划经济体制	计划与市场并存	社会主义市场经济体制初步建立	社会主义市场经济体制完善
经济制度环境	计划经济, 以及放权让利为国企改革做准备	“过渡”特色明显; 以制度变革决定企业行为	各项经济制度逐步趋向“稳态”和“规范化”	各项经济制度进入完善阶段
市场竞争环境	不存在市场竞争	计划和市场并存的价格决定机制; 供不应求	逐步出现相对过剩和供不应求的格局; 多元化的市场竞争格局形成	跨国公司的直接竞争; 多元化的竞争格局; 产能过剩; 资源和环境约束
金融环境	政府配置金融资源	主要是间接融资, 金融资源有限	直接融资迅速发展; 金融资源日益丰富	资本市场完善; 金融资源更加丰富
内部资源	企业几乎没有配置资源的权力	拥有一定配置资源的权力, 资金、土地、矿产资源缺乏	上市获得了一定的资金资源; 单一业务发展的限制	积累了多元化经营能力; 战线过长, 资源分散
总体战略特征	环境决定	创造性的利用制度空间, 较为被动的战略选择	主动出击、机会导向、跑马圈地 (进入几十个领域)	战略导向 (明确两大主业; 做大水泥, 做强医药)
典型事例	1958 年, 金华水泥厂成立; 1961 年停办; 1964 年恢复生产; 1979 年 3 月, 浙江建材工业局授予金华水泥厂大庆式企业称号。	1983 年开始走横向联合道路; 1987 年 5 月 15 日, 金华水泥厂联合了多家企业和单位组建尖峰水泥集团; 1988 年 11 月 28 日, 浙江尖峰水泥集团股份有限公司正式成立。	1993 年, 公司上市; 1994 年 3 月, 尖峰集团投资兴建浙江尖峰通信电缆有限公司; 1996 年, 收购了浙江临海制药厂; 1998 年, 尖峰集团出资 3200 万元和天津天使力联合制药公司共同组建天力士制药集团有限公司; 1998 年 1 月, 控股金航陶瓷有限公司。	从 2001 年开始逐步退出陶瓷、管业、贸易等领域; 2002 年, 筹建富阳水泥; 2003 年 2 月集团又积极开始在湖北大冶项目; 2007 年 1 月, 尖峰成功入围国家发改委选定的 60 户“国家重点支持水泥工业结构调整大型企业”。

资料来源: 作者整理。

### 三、能力提升: 实现战略演进和管理过程的和谐

管理过程能力既是战略实施的重要保证, 又是战略演进的基本前提。事实上, 在尖峰集团近 50 年的成长过程中, 既是战略演进的过程, 又是能力提升的过程。尖峰集团从最初艰苦创业阶段具有强烈“计划色彩”的过程能力, 到规模扩张阶段以“职能丰富化”为特征的过程能力, 到绝对多元化发展阶段以“规范化”为特征的过程能力, 再到相对多元化阶段强调“战略导向”和“系统化”的过程能力。参见下表 2。

表 2

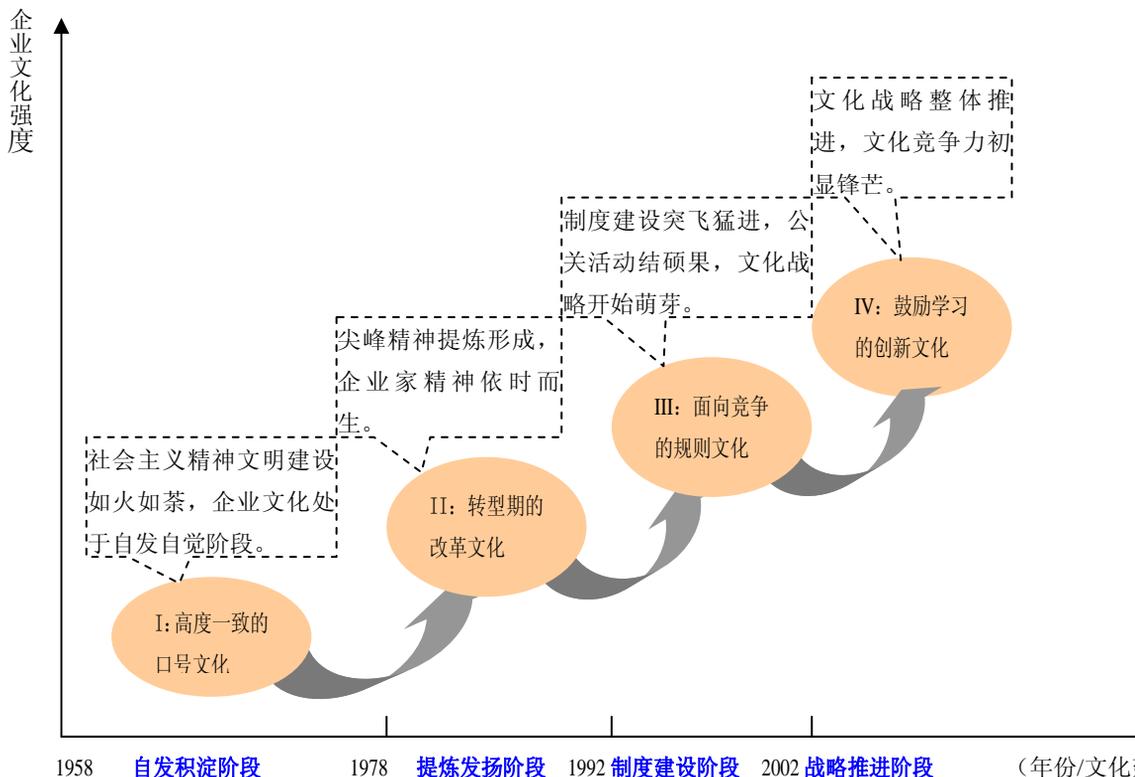
尖峰集团战略演进与管理过程能力提升

	创业战略阶段 (1978~1982年)	规模扩张战略阶段 (1983~1992年)	绝对多元化战略阶段 (1993~2001年)	相对多元化战略阶段 (2002年至今)
过程能力特征	具有强烈“计划色彩”的过程能力	以“职能丰富化”为特征的过程能力	以“规范化”为特征的过程能力	“战略导向”和“系统化”的过程能力
人力资源管理	国家集权的劳动人事管理	有一定决策权的劳动人事管理	初具雏形的现代人力资源管理	以人为本的战略性人力资源管理
生产管理	单一的车间式生产管理	单一的车间式生产管理	双层生产管理	精益求精的生产管理体系
财务管理	统收统支的财务管理制度	财务管理职能的多元化阶段	财务管理的规范化	价值创造驱动的现代财务管理体系
技术创新	“行政型”技术创新管理	“过渡型”技术创新管理	“市场型”技术创新管理	“战略导向型”技术创新管理
营销管理				两大业务特色营销模式

资料来源：作者整理。

## 四、文化协同：奠定战略与能力和谐的价值观基础

尖峰文化本身不仅奠定了战略演进和能力提升和谐的价值观基础，而且在战略演进和能力提升的同时，尖峰文化也得到了不断的升华。尖峰集团文化经历了从最初艰苦创业阶段高度一致的“口号”文化，到规模扩张阶段的“改革”文化，到绝对多元化发展阶段面向竞争的规则文化，再到相对多元化阶段鼓励学习的创新文化，见图 2。



资料来源：刘建丽：《尖峰集团国情调研项目研究报告——企业文化篇》，2007。

## 五、小结

纵观尖峰集团近 50 年的可持续成长过程，它不仅是一个企业寻求环境和资源和谐的过程，还是一个企业战略演进和管理能力提升的过程，更是一个通过文化协同奠定了企业战略演进和能力提升价值观基础的过程。总体上看，尖峰的战略演进、能力提升和文化协同的实质就是企业长期发展所积淀的“变革环境下的和谐之道”。

### [参考文献]

- [1] Tan, J.,Tan, D. Enviroment-strategy Co-evolution and Co-alignment : A Staged Model of Chinese SOEs under Transition [J]. Strategic Management Journal, 2005, (26): 141-157.
- [2] Christensen, C. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (2<sup>nd</sup> editon) [M]. Harvard Business School Press, 2000.
- [3] 罗伯特·殷. 案例研究——设计与方法（第三版）[M]. 重庆：重庆大学出版社，2004.
- [4] 李怀祖. 管理研究方法论[M]. 陕西：西安交通大学出版社，2004.
- [5] 黄速建、王钦、贺俊、刘建丽等. 尖峰集团国情调研项目研究报告[R]. 中国社会科学院工业经济研究所，2007.
- [6] 陈佳贵等. 中国国有企业改革与发展研究[M]. 北京：经济管理出版社，2000.
- [7] 殷荣富、叶文泉. 攀登：浙江尖峰集团股份有限公司发展史[M]. 北京：改革出版社，1997.