

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2019.09.001

编者按:值此中华人民共和国建国 70 周年,改革开放深入推进的伟大历史时期,为全面探析和解读中国优秀企业家的管理思想、本土杰出企业独具中国特色的管理模式,促进中国管理学者开展“立足本土,直面实践”的管理研究,本刊从 2019 年第 9 期开始,将在“管理学在中国”栏目下专设“中国企业家管理思想”专栏。该专栏聚焦中国管理研究与企业实践,针对中国企业及企业家在各阶段面临的挑战和具体问题,梳理企业家的某个方面管理思想的形成与演化,洞悉企业家思想对企业发展成长的作用机制,从而揭示中国情境下的管理思想特点和管理理论。“复旦管理学奖励基金会”作为本项征稿活动的战略合作伙伴,将为该专栏提供支持并为优秀研究成果提供奖励。我刊也将诚邀各方同道,汇聚大家的智慧和力量,共同为“中国企业家管理思想”研究搭建良好的学术交流平台,践行党中央提出的把“把论文写在祖国大地上”的号召,探索构建中国管理理论的发展路径,更好地促进中国管理研究与企业管理实践的融合与发展。“中国企业家管理思想”专栏第一期将刊发华南理工大学蓝海林教授团队的研究成果,以飨大家。此外,本栏目还将设立专家委员会,以及不定期举办工作坊和学术研讨以推动相关活动的深入开展。最新征稿启示请见专栏文后。

转型期后发企业核心能力构建研究

——格力电器朱江洪的管理之道

刘 朔 蓝海林 柯南楠

(1. 华南理工大学工商管理学院; 2. 华南理工大学中国企业战略管理研究中心)

摘要:采用纵向案例方法,以过程研究为视角,在梳理各阶段内、外部环境变化与具体管理挑战的基础上,通过对朱江洪两类战略决策及其在后发企业逐步构建核心能力作用机制上的剖析,提炼出具有特殊情境价值的管理思想。研究发现,该管理思想贯穿格力电器实施赶超的 3 个阶段,有效地应对了中国情境的双重影响,使格力电器在制造、研发、渠道等多个价值链关键环节以独特的“格力模式”构建了多种关键竞争优势,是通过专业化经营成功构建企业核心能力并赶超国内外领先企业的经典案例。通过对朱江洪管理思想的提炼与解读,丰富了后发企业核心能力构建的相关理论,为中国转型期企业核心能力构建的逻辑思路提供了有利的实践证据,也为中国后发企业赶超实践提供了有益启示。

关键词:企业家; 管理思想; 后发企业; 核心能力

中图分类号: C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2019)09-1265-14

Research on the Construction of Core Competence of Chinese Later Comer Firms during the Transitional Period——Management Thoughts of Entrepreneur ZHU Jianghong of GREE Electric Appliances, Inc.

LIU Shuo LAN Hailin KE Nannan

(South China University of Technology, Guangzhou, China)

Abstract: Adopts the longitudinal case study method and from the perspective of process research, and based on the analysis of the changes in the internal and external environments and the specific management challenges in each stage, the research analyzes Zhu Jianghong's two types of strategic decision-making modes and excavating the mechanism of the core competence of the latecomer

收稿日期: 2019-05-30

基金项目: 教育部哲学社会科学研究重大课题攻关资助项目(15JZD020); 教育部人文社会科学研究规划基金资助项目(17YJA630006); 国家社会科学基金资助重大项目(16ZDA013)

firms to extract the Zhu Jianghong's management thoughts of special situational value. This study finds that this management thought runs through the three stages of the catching-up of Gree., effectively copes with the dual impact of China context, and enables Gree. to construct a series of key competitive advantages with its unique "Gree Model" in many key segments of the value chain, such as manufacturing, R&D, and distribution channels. It enabled Gree. become the one that successfully builds enterprise's core competence through specialized operation and catches up with leading enterprises at both home and abroad. The research enriches the relevant theories of the core competence construction of the latecomer firms by theorizing the thoughts of Zhu Jianghong's enterprise core competence construction, and provides beneficial practical evidence for the logical model of the core competence construction of the enterprises in the Chinese context, and also provides beneficial enlightenment for the practice of catching up with and surpassing of the late-developing enterprises in China.

Key words: entrepreneur; management thoughts; latecomer firm; core competence

1 研究背景与研究问题

改革开放 40 多年以来,中国经济取得了举世瞩目的成就,迅速成为世界规模最大和增速最快新兴经济体,拥有了一批世界级的企业。与主要发达国家的多数优秀企业相比,这些企业中的大多数都属于后发企业^[1]。在资源和能力匮乏的前提下,它们面对市场和技术的双重劣势,有效地实现了对国内外先发企业的追赶,甚至超越^[2, 3]。在此过程中,转型期中国的特殊情境,特别是制度情境具有双重作用^[4],大规模制度变迁与规范性制度刺激在为后发企业提供多种潜在市场机遇与发展动力的同时^[5, 6],也带来了跨行业经营的诱惑^[7, 8];迅速对外开放与严重的国内市场分割所形成的复杂和动态竞争环境在持续为中国企业提供发展所必须的前沿科技与知识的同时,也不断地动摇着中国企业“做强”主业的决心^[9, 10]。嵌入在这种特殊情境之中,资源能力有限的中国后发企业能否化不利为有利,有效构建企业核心能力,实现对先发企业的赶超,企业家的作用至关重要^[4, 6],企业家能否正确地看待企业外部环境带来的影响,准确地识别机遇并拒绝诱惑、有效地调配资源,适时地构建和整合多种关键竞争优势,将决定后发企业能否有效和有效率地构建核心能力。鉴于此,在中国转型期的特殊情境下,围绕后发企业核心能力构建这个具体的管理实践问题,研究和揭示中国卓越企业家在战略决策制定过程中所表现出来的管理思想,对中国在转型升级过程中发展出更多的世界级企业具有重大社会价值,也是中国管理学者应承担的历史责任。

作为国内外家用空调行业的一个后发企业,珠海格力电器股份有限公司(以下简称格力

电器)历经动态和复杂的环境变化、多种跨行业诱惑、多次价格大战和高强度的竞争互动,先成为中国第一,再与国际巨头分庭抗礼,成为中国“世界级制造企业”的典型代表,并且在生产制造、产品质量管控、技术研发、渠道管理等多个方面也形成了独特的“格力模式”或者核心能力。格力电器的成功与其前任董事长朱江洪独特的管理思想存在着直接和重要的联系。朱江洪在格力电器组建之初即出任总经理,掌舵 22 年,他对格力电器的领导贯穿了格力电器对国内外先发企业实施赶超的全过程,有效地保证了格力电器对中国情境中不利因素的排除,对有利因素的利用与转换,围绕主业不断构建关键竞争优势,并最终成功地构建了企业核心能力。对朱江洪管理思想的研究不仅能够推动中国情境下后发企业核心能力构建的相关理论研究,还能够为转型期中国后发企业的企业家和管理者的战略管理实践提供有益的启示。

本研究以过程为研究视角,采用纵向案例研究方法,并参考《管理学报》发起的“中国企业家管理思想”征稿活动提出的写作框架建议,在梳理案例企业内、外部环境变化以及企业赶超所面临的管理挑战的基础上开展相关研究。具体如下:首先,重点分析企业家在企业各发展阶段所制定战略决策及其对中国特殊情境下构建企业核心能力的作用机制,进而剖析企业家的决策模式与决策背后的逻辑;其次,通过对比同行企业同一发展时期的战略行为分析企业家的管理思想独特性与代表性,充分揭示和凝练出具有特殊情境价值的企业家管理思想;最后,围绕后发企业核心能力构建这个具体的管理问题,通过与文献的对话从理论的高度诠释企业家的管理思想。

2 朱江洪及其管理思想简介

朱江洪, 格力电器的第一任领导人与核心决策者, 出生于 20 世纪 40 年代广东省珠海市的一个普通农民家庭。在他的青少年时期, 不少身边的同学和玩伴辍学, 偷渡至香港、澳门, 或者远走海外打工谋生, 而他却坚信知识可以改变命运, 坚持读书直至考取大学。1970 年从华南理工大学机械系毕业以后, 朱江洪被分配至广西百色矿山机械厂, 在经历了质检、技术等多种基层岗位和各级管理岗位的磨练以后, 于 1982 年当选厂长, 并带领广西百色矿山机械厂由一个管理混乱的小厂发展成为广西的先进企业。1988 年朱江洪回到故乡, 进入当时的特区工业发展总公司, 先是担任其下属的冠雄塑胶厂总经理, 后再兼任海利空调器厂厂长。1991 年冠雄塑胶厂与海利空调器厂合并组建成立了格力电器, 朱江洪在已满 46 周岁的年纪, 开启了长达 22 年的空调创业之路。

个人学习经历与第一份工作阅历是人格特质、认知风格与思维模式形成的重要来源^[11, 12]。首先, 是对价值承诺的专注。青少年时期的朱江洪能够排除外部金钱的诱惑而选择继续读书, 并且最终考取大学, 这使朱江洪从青年时期就形成了自己的核心价值理念, 即“对认定的事情, 就要专注地把它做好”。这种核心价值理念对后来格力电器长期坚持主业产生了重要影响。其次, 是对关键问题的关注。在初次接触车间质检工作的时候, 他就意识到产品质量对于企业发展的重要性, 并且围绕产品质量改进而全面把握设备性能选配、加工方法、加工工艺与操作技术等; 在自己改造的设备为企业带来“不小的反响”的时候, 朱江洪也意识到技术创新对于企业成长的重要价值; 在就任厂领导之后, 朱江洪再一次认识到掌控自己的销售渠道是企业, 特别是偏远地区企业生存发展的关键。这种问题导向的思维方式对朱江洪带领格力电器有效构建多种关键竞争优势发挥了重要的作用。再次, 是对利益相关群体的关注。为突破区域的限制, 将工厂的产品销售至包括西藏在内的全国各地, 朱江洪凭借一线工人出身的经历, 亲力亲为、遍访客户、深入现场、细心观察, 在客户的不满中寻找关键问题, 在与客户的沟通中寻找解决问题的思路, 不遗余力和系统性地解决客户的问题, 使百色矿山机械厂成为行业内唯一产品覆盖全国的企业。这种以利益相关者为导向的决策方式演变成为了格力电器核

心能力构建的核心机制。

通过对研究数据的分析发现, 在出任格力电器第一任领导者后, 朱江洪正是凭借着前期学习与工作经历中形成的“大道至简”的管理思想, 引领格力电器成功实现了对国内外先发企业的迅猛追赶。通过对朱江洪执掌格力期间所制定的战略决策类型、内容与模式的归纳和总结, 本研究将朱江洪的管理思想概括为“聚焦主业, 积极地发现与解决问题”。其中, “聚焦主业”体现了朱江洪对自我、企业和家乡的价值承诺。按照常理, 朱江洪在格力电器组建之初已经不是创业的最佳年龄, 但出于对工作, 对事业的执着, 对上级信任的感恩以及对家乡建设的热忱, 朱江洪带领格力电器拒绝了外部环境所提供的跨行业经营诱惑, 并抵御了行业内部的高强度竞争压力, 集中地配置企业资源并构建能力, 专注于空调行业 22 年; “积极地发现与解决问题”是朱江洪回顾格力电器管理经验时提出的说法, 体现了其问题导向的思维方式, 关注利益相关者和“偏执”地配置资源的决策模式, 正是这种思维方式与决策模式保证了格力电器在实施赶超的过程中, 有效和有效率地构建了多种关键竞争优势, 从而形成企业核心能力。

3 研究方法与研究设计

3.1 研究方法

本研究选择的是纵向单案例研究方法, 其主要原因如下: ①研究关注的是中国情境下杰出后发企业实施赶超的过程, 主要目的是揭示杰出企业家管理思想在这个过程中的作用机制, 纵向案例研究方法更具优势^[13]; ②研究致力于解读和提炼杰出企业家的管理思想, 更适合精确选取极具代表性和极端性的典型案例进行深入和详尽的分析^[14]。

3.2 案例选择

本研究采用理论抽样的方式^[13]选取格力电器的朱江洪作为研究对象, 研究时段为 1991~2012 的 22 年, 主要是基于以下 3 个方面原因: ①格力电器是空调行业的后发企业, 经过近 30 年的追赶, 成长为具备千亿规模和相当技术实力的世界级企业。朱江洪是格力电器的第一任领导人与核心决策者, 其任职的 22 年恰恰是格力电器核心能力构建的关键时期, 其管理思想在很大程度上造就了格力电器的成功; ②在中国家电企业集体多元化发展的背景下, 格力电器不仅是唯一通过专业化经营构建核心能力的后发企业, 而且在制造、研发、渠道、国际化和纵

向一体化方面构建和整合了多种关键竞争优势,形成了独特的“格力模式”,从而为解读企业行为背后的企业家管理思想提供了条件;③空调行业作为改革开放后最早出现的竞争性行业之一,在短暂的 30 多年内完成了他国该行业上百年的跨越,实现了从萌芽期到成熟期的转变,在中国制造业的发展中颇具典型性,朱江洪与

格力电器的经验能够为其他中国制造业企业提供广泛的借鉴价值。

3.3 数据收集

本研究运用了多种数据来源进行交叉验证,以提高研究信度和效度^[13, 15],避免因印象管理和回溯性释义带来的偏差^[16];同时,收集了大量的第一手与二手资料(见表 1)。

表 1 案例资料来源总表

数据类型	数据来源
一手资料	访谈数据 对朱江洪的半结构化访谈(时长 113 分钟,转录 2.24 万字) 对原格力电器高管的半结构化访谈(时长 540 分钟,转录 10.75 万字) 对朱江洪家属的半结构化访谈(时长 33 分钟,转录 0.53 万字)
	非正式沟通 与原格力电器高管、朱江洪家属、格力电器老员工通过微信、电话等方式进行的非正式沟通 与关注格力问题的学者、家电行业的专家进行的讨论与交流
二手资料	专题报告 2018 年 6 月 30 日,朱江洪在华南理工大学对格力电器任职期间重大战略决策做公开性报告《我管理企业的一些心得和体会》(时长 150 分钟,转录 2.15 万字) 2017 年 7 月 2 日,《朱江洪自传》在华南地区首发仪式暨读者见面会的报告、2017 年 11 月 9 日,华南理工大学“杰出校友回母校活动”暨世纪木棉学术系列讲座报告、2018 年 9 月 23 日,深圳市华南理工大学校友会的会议讲话
	回忆录 专著 《朱江洪自传:我执掌格力的 24 年》(约 15 万字) 社会财经作家、高校研究团队的专著(如《格力模式》、《格力为什么能成全球第一》、《家电江湖》等)共 14 本(以对朱江洪时期的关注程度作为专著的筛选标准)
企业公开资料	格力电器年度报告(2001~2012 年共 12 份) 格力官网刊登的企业内刊《格力电器报》(2005~2012 年共 79 期) 格力的对外宣传材料,包括宣传片、宣传材料、官网刊登的公司新闻、大事记等
	新闻与学术资料 人民日报数据库、知网重要报纸全文数据库以“格力电器”“格力集团”“朱江洪”为检索词得到的新闻报道(2001~2012 年期间) 知网学术期刊、会议、学位论文数据库的相关研究文献

其中,访谈资料主要来源于对朱江洪及其任职期间工作往来密切的高层管理团队陈总与柯总所进行的半结构式访谈。陈总于 1991~2003 年任技术副总经理,主管新产品开发、技术研发、质量可靠性及海外销售等;柯总于 1991~1993 年任总经理助理,主管财务、设备采购、进出口业务等,1993 年外派,1999 年正式离开格力集团。尽管陈总和柯总的访谈资料对朱江洪访谈形成了有利的补充与验证,但是两位受访者的工作时段不能完全覆盖研究设定时段,为此,课题组采取以下措施:①对朱江洪家属朱剑锋进行半结构式访谈,1991~2012 年正值朱剑锋 19~40 岁,他对父亲的若干重要决策场景和行为表现有着清晰的记忆和深刻的理解;②与两位格力电器老员工进行非正式沟通,特别关注 2003~2012 年期间的相关决策;③与关注格力问题的学者、业界专家进行探讨与交流,并通过其他二手资料对访谈内容进行交叉检验。

历次访谈过程均有 3 名研究人员参与,所有访谈内容全程录音,访谈结束后由研究团队立即进行录音转录,转录采用自然主义的哲学立场^[17],详尽记录访谈信息,包括受访者的音调与情绪变化等内容。访谈成员安排特别注意避

免因受访者与访谈者地位权利不平衡而造成的不利影响^[18]。在数据分析过程中,对访谈不充分或存在矛盾的数据,均采用电话、微信等方式向受访者进一步确认。

《朱江洪回忆录》是朱江洪本人历时 3 年亲自撰写的重要二手资料。在长达 15 万字的回忆录中,朱江洪对其任职格力期间所有重要决策进行了充分陈述,透过其表达能够充分挖掘和回溯决策背后的思维模式与思想逻辑。

3.4 数据分析步骤

为了更好地展现企业家如何应对具体的管理挑战与实践问题,并凝练企业家的管理思想,本研究遵循 PETTIGREW^[19]的数据分析步骤并根据研究目的进行调整:①梳理格力电器的发展历程和历史背景,在阶段划分的基础上识别企业家所面临的管理挑战与实践问题;②从朱江洪的重要决策入手分析其如何应对各阶段的管理挑战,着重关注各阶段朱江洪对企业内、外部环境的认识,对企业价值链关键环节的确认,对关键竞争优势的构建,以及对多种资源配置的转换和能力构建的整合;③运用图表将数据与理论不断交叠,初步形成朱江洪的决策模式与思想逻辑;④为确保研究的严谨性和可靠性,运用案例研究复制的逻辑^[16],将同一阶段与

不同阶段的决策之间,以及同一时期同行企业的决策之间,比对分析并总结规律,进而凝练企业管理思想。

4 案例介绍与阶段划分

作为空调行业的后发企业,格力电器是1991年由珠海冠雄塑胶厂与海利空调器厂合并组建而成的。从1988年担任珠海冠雄塑胶厂厂长开始,朱江洪先后担任格力电器的总经理和董事长,执掌格力电器24年。在他的领导下,格力电器于1996年首次成为国内空调产销冠军,2005年跃升为世界空调产销冠军,2012年销售额突破千亿元人民币,国内市场占有率

超过50%。截至2012年,格力电器已连续17年位居国内空调产销榜首、连续8年位居世界空调产销榜首,并在工业设计、核心技术、专利数量、品牌价值和社会影响等方面逐步超越国内外主要竞争对手,在国内外市场上拥有难以撼动的地位。

根据朱江洪注意力的配置、企业资源能力上的转换以及企业发展的成就,本研究将格力电器的赶超路径划分为3个阶段(见图1),并且按照3个阶段环境的变化,研究在朱江洪董事长领导下格力电器应对不同管理挑战的战略决策与行动。

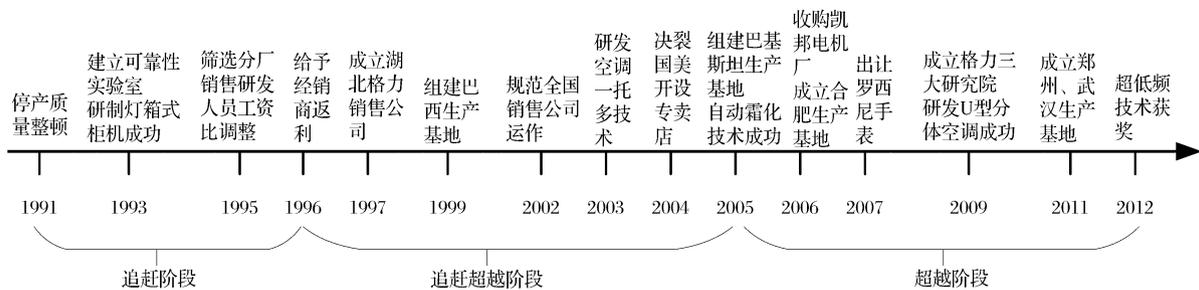


图1 格力电器赶超历程:关键决策与赶超阶段划分

5 研究发现

5.1 赶超历程中格力电器构建核心能力所面临的挑战

5.1.1 追赶阶段(1991~1996年)

面对市场与技术的双重劣势,资源和能力严重缺乏,如何带领后发的格力电器有效和迅速地实现对国内外先动空调企业的追赶是朱江洪面临的第一个严峻的管理挑战。

在经过十几年的改革开放后,中国政府明确提出了建设社会主义市场经济体系是经济体制改革的目标,中国经济的连续高增长开始推动整个社会消费的快速升级。中国空调市场于20世纪90年代初期启动之后,就迅速呈现出爆发式增长,供不应求和巨大的市场潜力不仅吸引了大批外资企业纷纷以合资的形式在我国设立生产基地,本土企业也如雨后春笋般出现,中国空调的行业进入高速发展阶段。在这样的背景下,格力电器由原来为空调企业提供塑料件以及模具而转产家用空调产品的制造和销售。

从企业的外部经营环境来看,组建后的格力电器同时受到国际品牌和国内明星企业的双重夹击。一方面,夏普、三洋、日立和松下等近30家国际空调品牌短时间密集地进军中国,以技术和品牌优势迅速占领高端市场;另一方面,

本土空调企业则纷纷增资扩产,在中低端市场“裂土封王”。先动起来的春兰、华宝、东宝和宝花成为国产品牌的“四朵金花”,海尔、美的、科龙、海信和蓝波希岛等是空调行业的“后起之秀”,大大小小的空调企业已有数百家。而刚刚进入空调行业的格力电器并不具备空调制造所必需的、优质的厂房、设备和技术人员等,“仅有一条二手的、年生产力两万台的空调生产线,通道旁边摆上几张桌子,算是部件组装线”。由此,对外面临市场与技术的双重劣势,对内资源和能力的严重匮乏,如何有效和迅速地实现对国内外先动空调企业的追赶是格力电器构建核心能力的第一个重要环节。

5.1.2 追赶超越阶段(1996~2005年)

面对行业内部过高强度的竞争对抗、跨行业经营的诱惑和各种制度压力,格力电器面临的第二个管理挑战是企业能否继续坚守承诺,建立更多竞争优势,实现对国内外竞争对手的全面超越。

经过第一阶段地追赶,格力电器的生产能力大幅提升,陆续完成了3期扩建改造,初步确立起科研、产品试验、质量测试体系,并于1996年于深交所上市,获得了在资本市场低成本融资的资格,极大地缓解了赶超阶段发展的资金压力。然而,国内空调市场在1996年突然急转

直下,呈现越来越严重的供过于求。在此之后的 10 年中,国内空调市场几百家中外企业围绕着性能与成本这两个核心进行了多个领域和多个回合的“大战”。国内空调市场的规模越来越大,但是企业利润越来越稀薄,市场集中度不断攀升,开始由高速发展阶段向成熟发展阶段转变。此时,格力电器面对的是全新的外部环境:国产品牌凭借渠道与成本优势,使得国际品牌的国内市场占有率不断下降,本土企业之间的激烈竞争和其他行业的兴起,开始导致一些本土空调企业走上多元化发展的道路。在取得一定行业地位和初步建立资源能力的基础上,格力电器能否继续坚守承诺,建立更多竞争优势,是实现对国内外竞争对手的全面超越并成功构建核心能力的又一个关键环节。

5.1.3 超越阶段(2005~2012 年)

面对已取得辉煌成绩、行业技术更为频繁地更迭与突破,以及市场竞争难度的不断增大,如何实现对自我的不断超越和核心能力的强化则成为朱江洪面临的第 3 个严峻的管理挑战。

2005 年后,国内空调行业正式进入成熟发展阶段。在这一阶段中,国家实施了“家电下乡”“节能惠民”和“以旧换新”三大政策,中国的制度环境在促使空调产品技术更为频繁地更迭

的同时,亦有效地推动了国内空调企业的进一步成长。一些领先的本土企业(如格力、美的、海尔等),已经逐渐由技术的跟随者转变为技术的引领者,不断逼迫国际品牌退出中国市场;国内空调市场的集中度进一步提升,并且最终形成格力、美的、海尔“三足鼎立”的稳固格局。中国也成为全球空调制造与消费的第一大国。经过上一阶段的赶超,格力电器逐步在产品质量、销售能力、研发能力等多个价值链的关键环节构建了竞争优势。陆续完成九期扩建改造和三大研究院建设的格力电器,已经成为全国单体产量最大和具备强大科研能力的空调企业。在取得了更为突出的市场地位、拥有优质资源能力的基础上,格力电器能否继续坚守承诺,发挥与强化多种竞争优势,实现对自我的不断超越是企业成功构建核心能力的另一个核心环节。

5.2 朱江洪对管理挑战的应对

根据数据呈现,本研究将朱江洪在各个阶段制定的战略决策分为承诺性与经营性两类共计 59 个,前者是指针对企业未来长期的经营目的、经营范围以及经营方式等内容所制定的重大决策,而后者则包括对价值链关键环节的确认、对资源与能力的配置与构建、对竞争优势的强化与发挥等内容(分别见表 2 与图 2)。

表 2 决策类型编码表

决策类型	典型证据示例
承诺性 战略决策	“我在格力任职的 20 多年中,也曾有过不少的诱惑,但一直坚守自己的专业不为所动。曾经有人劝我研制汽车(当时汽车行业风风火火),不干;还有人建议我研发太阳能,认为这是一个朝阳行业,不干;还有人建议我做笔记本电脑,是一个高科技行业,也不干。”(来源:《朱江洪回忆录》) “当了集团董事长,他(朱江洪)也是收缩,整合收缩,也不是扩展。”(来源:陈建民访谈)
经营性 战略决策	“当务之急是尽快提升空调的质量,建立健全各类规章制度,特别是质保体系的建立。于是我决定停产,开展一次以质量为中心的全面整顿工作。”(来源:《朱江洪回忆录》) “那一年夏凉,夏天空调卖不出去,经销商积压在那里,当时都是付了费的,卖不出去经销商很苦啊。我深刻地了解经销商的困难,当时我们也不是说很多钱,但是经销商一旦生了气,失去了经销商的支持,那我们的企业也是不行的。所以最终决定补贴、反补、返利给他们,一返利,都能够不亏本,甚至有些还赚钱。”(来源:朱江洪访谈)

5.2.1 对第一阶段管理挑战的应对

在格力电器组建时,珠海市政府与格力总公司已拟定空调为格力电器的主营业务,因此,在应对第一阶段管理挑战的过程中,朱江洪所制定的战略决策主要是以下 3 个方面的经营性战略决策。

(1)把握价值链的关键环节 在格力电器的厂房、设备、技术和人才等各项资源匮乏,以及生产能力、技术能力、研发能力和质量管理能力全面欠缺的前提下,朱江洪首先要进行的决策是如何保证将有限的资源投入到最为关键的价值创造环节上。根据格力电器销售人员对原海利空调器厂所产空调的意见反馈,朱江洪锁定了制约国内空调行业的关键因素——产品质

量,并将提升质量作为资源配置和能力构建的关键环节。“企业是为了制造产品而生存的,产品的核心是质量。质量不好,产品无人问津,企业就断了收入的来源,再大的企业也将难以为继。”而对比竞争对手,更多的空调企业选择“盲目冒进”扩大生产,忽略了企业的“根基”,“并没有给消费者留下好印象”。

(2)资源配置和能力构建具体内容的确定 在明确质量为该阶段的竞争关键之后,朱江洪就开始不遗余力地挖掘资源配置与能力构建的具体内容,即产品质量存在的问题。本研究的数据分析发现,朱江洪采用了 3 种主要途径系统地获取信息:①“发动全体员工,要求把历年暴露出来的质量问题逐一挖出来,不得隐瞒,

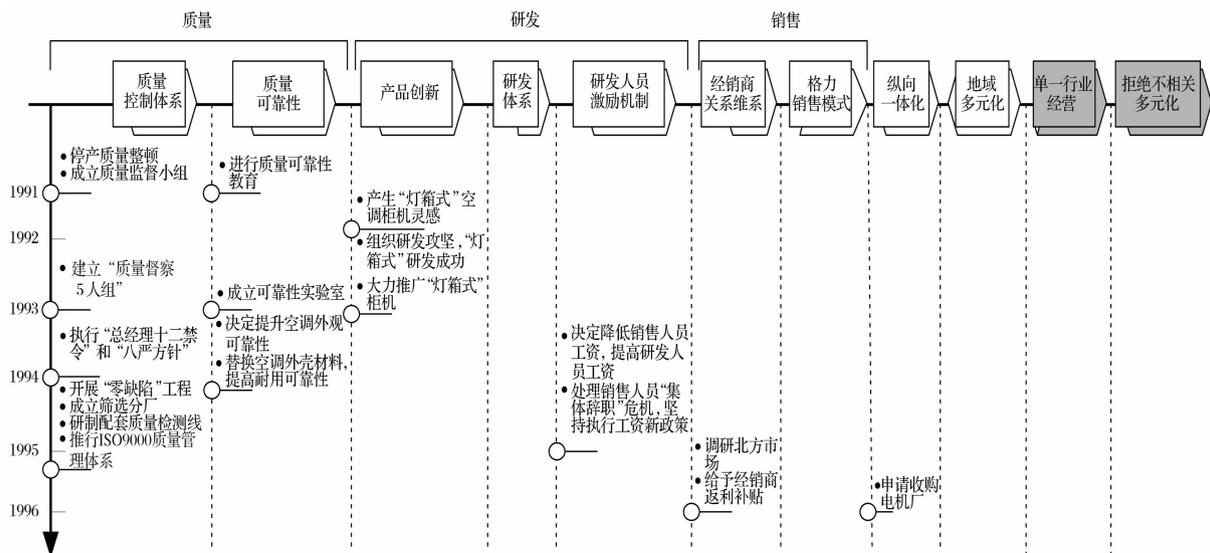


图2 第一阶段战略决策示例

不留死角，也不得报喜不报忧。当时一共挖出大大小小质量问题共计400多个；”②客户的意见反馈，以及长年收集的客户投诉与返修问题汇总等；③通过频繁地走访车间并与基层员工交流所获取的信息。

(3)资源配置和能力构建的方式与方法 虽然朱江洪通过多种渠道所发现的质量问题有大有小，包括方方面面，但是他总能够通过现象看本质，善于针对眼前的具体问题而制定系列化、多维度的战略措施。例如，1994年由于海绵条粘贴不牢固的“小问题”受到意大利客户投诉后，引发了朱江洪针对该质量问题的一系列决策，包括对员工进行全面质量意识教育，带头组织员工对生产制造过程中(包括设计、工艺、制造、物料采购、员工培训、产品检验、仓库运输等)的各个环节进行彻底盘查，对以往工作中忽略的细节问题作重点质量审查和整顿等。在朱江洪这种系列化决策方法的影响下，格力电器在这个特定阶段里持续和“偏执”性地在质量保障、控制与管理建设、质量意识培养、质量可靠性等方面配置资源、构建能力，为格力电器构建第一个竞争优势发挥了重要作用。1996年，格力电器凭借质量优势在国内市场上实现了对其他先发企业的赶超，成为国内市场的产销冠军。

朱江洪在资源配置和能力构建决策上的持续性主要体现在两个方面：①针对同一类质量问题制定决策具有跨时间特征。例如，针对质量保障体系不完善，于1991年成立质量监督小组、1992年开展各项培训和技术竞赛活动、1993年成立“质量督查5人组”、1995年实施“总经理十二禁令”和“八严方针”。这些前后相关的决策使质量监管体系的运营得到持续性完

善。②对产品质量的持续关注具有跨阶段性特征。在企业发展的第一段，开始注意到质量可靠性(即对出厂后产品质量的控制)应该是产品质量控制的重要指标，并陆续开展了员工可靠性教育、可靠性实验室建设，空调外观的可靠性研究等；在企业发展的第二阶段上，决定将可靠性研究延伸至可靠性设计、可靠性工艺和制造等方面；在企业发展的第三阶段，决定进一步开展核心配套产品的可靠性研究，并于该阶段推行全球最高标准的6年产品免费保修政策。

朱江洪在资源配置和能力构建决策上的“偏执”性主要体现在他的决策方式与方法往往不寻求捷径，而是直面问题本质以寻找最直接、最困难、但却最有效的解决方案。最典型的是1995年朱江洪决定成立筛选分厂，决策目的是解决空调生产厂家普遍遭遇的采购件质量控制难题。该筛选分厂不是利润中心，而是纯粹的成本，其唯一的职能就是对购入零配件进行逐一检查筛选。在空调市场产品极度供不应求的情况下，多数同行企业的管理者对外购零配件质量难以控制的问题视而不见，而朱江洪的这个决策在当时则被同行认为是“多此一举”，或者视作解决购入零配件质量最“笨”的方法，但是他却坚信“最笨的方法”有的时候可能就是最好和最直接的方法。

5.2.2 对第二阶段管理挑战的应对

在这个阶段上，朱江洪所制定的战略决策同时包括承诺性和经营性两类。其中，朱江洪制定的承诺性战略决策与格力电器是否实施高度行业多元化战略有关。朱江洪将做强主业视为其个人和企业对社会所做出的一种价值承诺，因此，并不满足于已经取得的成就，而是清

晰地认识到格力电器与世界领先空调企业存在的差距,只有将有限的资源与能力集中于主业才能不断地推动企业前行。在其主导下,格力电器董事会于2000年、2003年、2004年相继否决了进入汽车行业、进入太阳能和光伏行业、进入手提电脑行业的议案等。即使格力集团曾经有过出售格力电器的计划,但朱江洪以坚定地态度表明做空调的决心。相比之下,同一时期的中国家电企业都抵制不住“做大”的压力和机会的诱惑,不同程度地实施了高度多元化的战略。例如,春兰空调在成为国内空调行业的冠军之后,于1994年开启了不相关多元化战略,依次进入摩托车、洗衣机、冰箱、汽车底盘、集成电路、液晶显示器、房地产等众多行业。结果逐步“从空调老大的位置上落下来,所进入的新行业也因种种原因没有做好”;奥克斯在空调行业取得巨大成就后,进入房地产、医疗、小汽车等行业,“其企业负责人曾坦言,不切实际地进入小汽车行业后,白白赔了十多亿元”。

在该阶段,朱江洪的大部分注意力仍然放在了经营性战略决策的制定上,其核心就是围绕如何做强空调而判定关键价值创造环节,确定资源配置和能力构建的具体内容,从而以清晰的取舍和正确的决策赢得与国内外先动企业的竞争。

(1)价值链关键环节的确定 在这个阶段上,国内空调市场竞争的显著特征是竞争内容的多样化、竞争手段和方式的多样化、竞争强度的剧烈化,并且依次出现了销售人海战、产品概念战、广告战、价格战、渠道战等,导致国内多数空调企业应接不暇,而且处境越来越差。朱江洪认为,格力电器的“头脑必须十分清醒,概念性的东西不是技术进步的方向,不能把精力都放在(创新概念)上而丢了空调的真正技术创新,似是而非的概念炒作,并没有给消费者带来多少实惠”。在增加广告费支出还是保证空调外壳可靠性的决策中,朱江洪选择了后者,提出“历久弥新的空调外壳具有更大的广告价值”。由此,朱江洪将该阶段产品竞争的关键首先锁定在技术的不断改进上。与此同时,在轮番发生的各种“大战”中,多数厂家选择了向经销商和零售商转移危机的办法,导致厂商关系恶化。朱江洪认为渠道竞争是企业决胜的关键,并且将渠道作为格力电器的另一个价值创造关键环节。朱江洪认为在激烈的市场竞争中,厂家、经销商、零售商三方应该是利益共同体,而不是竞争对手,因此,厂家的“决策应建立在对商家的关爱,

建立彼此尊重、合作共赢、共同成就的思想基础上,否则就会给企业带来灾难性的后果”。

(2)资源配置和能力构建具体内容的确定

数据分析表明,朱江洪主要通过3类信息获取渠道确定对技术创新进行资源配置和能力构建的具体内容:①在经营过程中出现的制约企业发展的技术短板。例如,中标“一拖多”项目却不具备技术,与日本三菱洽谈该项技术转让却又被拒绝,迫使朱江洪意识到格力电器的前沿技术创新能力与国际空调企业存在巨大差距,从此便确立了格力电器的自主创新追赶路线。②来源于对市场和消费者的调研。例如,2005年朱江洪通过在河南洛阳的实地考察和与经销商的交谈发现了“并未引起设计人员重视的现象”,即空调“霜化”技术在潮湿环境中的缺陷。③对国际品牌的学习。由于发达国家先进企业往往对中国制造业实施技术封锁,“对设计、标准、工艺、制造等闭口不谈”,朱江洪则通过翻阅有关品牌创建的书籍,思考和对比格力电器与国际先进企业在成长轨迹、科技创新路径等方面的差异,所涉猎的企业范围包括诸如西门子、波音、微软等其他制造业企业。

朱江洪对渠道问题的挖掘主要通过市场调研、经销商座谈会以及与零售商交流等方式。其中,市场调研是朱江洪了解销售渠道的最主要方式,他几乎跑遍了全国的所有省、市、自治区。与其他空调企业管理者不同,大部分市场调研朱江洪选择个人“微服私访”与“突然袭击”以保证信息的真实度与充实度。与竞争同行只关注“大户”的做法不同,朱江洪对经销商与零售商利益的同等重视,参与经销商座谈与关注和处理零售商投诉、走访零售商等均是朱江洪的日常工作内容。

(3)资源配置和能力构建的方式与方法

朱江洪依旧凭借系列化的决策“偏执”和持续地在技术创新(包括技术创新体系、自主研发路径、核心科技、关键配套、科研激励机制等方面)与销售渠道(包括构建利益共同体、平衡经销商与零售商利益、自建渠道等方面)进行配置资源与能力构建。例如,对产品核心配套体系的构建,朱江洪于1996年提出申请收购电机厂(未获批准),1997年,收购控制器厂,2001年“先斩后奏”地改造供给站,2004年收购凌达压缩机厂、鑫源电子、格力电工等,直至将所有空调制造中的核心配套全部建立起来。

朱江洪在资源配置和能力构建决策上的持续性主要体现为对如何构建渠道优势的持续关

注上。1996年,在格力电器处于渠道竞争劣势时,他通过“返利补贴”决策的做出与经销商建立起比竞争对手更紧密的合作共赢关系,将格力电器的竞争劣势转为竞争优势;1997年在经销商、零售商利益纷争不断的情况下,他首创了格力股份制销售公司模式,通过构建三方利益共同体,将渠道控制权掌握在格力电器手中,并于2001~2002年期间不断制定决策以规范销售公司行为;2003年,在国美、苏宁等连锁零售商逐步占据渠道控制权,而空调生产企业普遍丧失渠道管控能力时,他决定与“国美决裂”,通过开设格力专卖店自建渠道。

朱江洪在资源配置和能力构建决策上的“偏执”性体现在其决策的方方面面,其中,最为典型的就是对科技创新的重视上。在这个阶段上,轮番大战导致整个行业出现了重销售、轻研发、轻质量的现象,多数竞争对手都在不断增加销售人员的数量和收入。但是,朱江洪却反其道而行之,偏偏选择大幅度降低销售人员工资比例和提升科技人员工资待遇,导致格力电器销售人员集体“跳槽”。即使是在格力电器销售队伍“众叛亲离”和企业内外议论纷纷的情况下,朱江洪仍选择维持原决策,并“偏执”地将资源配置的重点更多地转向与提高科技水平相关的领域。

朱江洪的管理决策不仅使格力电器在第二阶段上坚守了战略承诺,并在科技创新与渠道管控两方面构建了新的竞争优势,最终形成与竞争对手差异化的科技追赶路径和渠道竞争模式,有效地实现了对国际同行的追赶和对国内同行的进一步超越,发展成为一个全球销售最大和具有相当技术实力的中国空调制造企业。

5.2.3 对第三阶段管理挑战的应对

面对第三阶段的管理挑战,朱江洪所制定的战略决策仍然包括承诺性和经营性两种类型,其中经营性战略决策仍然是朱江洪注意力配置的重点。

在国内空调企业竞争力和市场占有率进一步提升的情况下,格力、美的和海尔等第一战略

群的竞争演变成为多业务组合竞争的态势,竞争关键不再局限于单一业务之间和单一价值链环节之间的竞争,优化业务组合和发挥组合优势成为关键成功因素。已经担任格力集团董事长的朱江洪(2006~2012年朱江洪任格力集团董事长)在集团层次上做出了一些承诺性战略决策:①通过出让等方式将格力集团中与空调制造无关的业务进行剥离。例如,2007年格力集团决定将当时在国内市场具备一定竞争力的罗西尼手表品牌进行转让。②通过对集团下属相关企业进行进一步整合,实现了对价值链前向活动的带动和整合。例如,2006年决定由格力电器对集团旗下凯邦电机厂进行并购整合。无论是在格力集团还是格力电器的层面上,朱江洪在这个阶段上的承诺性战略决策仍然是以做强空调为主。

以做强空调为主而对格力集团资源与能力的有效重组与整合,则为格力电器进一步构建和强化企业竞争优势创造了更好的条件。在此阶段上,同时兼任格力电器董事长的朱江洪仍然继续关注格力电器的产品质量、技术研发、渠道建设等价值链关键环节,体现了战略决策的持续性,而他在战略决策上的“偏执”性则更突出的体现在科技创新领域。例如,当“节能减排”成为市场发展趋势时,由于研发难度高,同行企业纷纷推出耗电量大的交流变频空调抢占市场以获取短期利润。但是,朱江洪却考虑到社会和消费者的真实需求,在遭受巨大舆论质疑的压力下,选择直流变频技术进行攻关,最终研制出超低直流变频空调,一举获得直流变频空调的世界领先地位。

在第三阶段,朱江洪的管理决策使格力电器对空调行业的专注进一步提升,实现了对多种资源与能力的有效整合,对多种竞争优势的整合与强化,体现了格力电器对自我的不断超越,最终构建了格力电器在空调行业中难以撼动的地位。朱江洪在各个阶段制定的经营性战略决策内容与模式编码见表3;各个阶段进行资源配置与能力构建的关键环节见图3。

表3 经营性战略决策内容与模式编码示例

发展阶段	经营性战略决策步骤	决策内容与模式	典型证据示例
追赶阶段 (1991~1996)	价值链关键环节	质量	“当务之急是尽快提升空调的质量,建立健全各类规章制度,特别是质保体系的建立。”(来源:《朱江洪回忆录》)
	该价值环节资源配置和能力构建具体内容	质量 可靠性	“性能是重要的,但可靠性在某种情况下更重要,……我总觉得空调是个大件,比较长期使用的大的投资,四大件里面很大的一件,价钱比较贵了。”(来源:《朱江洪访谈》)
	该价值环节资源配置和能力构建方式方法	“偏执” 关注消费者诉求	“我与相关主管研究出一个‘最笨’却又有效的办法——成立‘筛选分厂’,它一不生产零件,二不装配产品,主要工作就是把买回来的重要零件在线装配之前逐一检验筛选。”(来源:《朱江洪回忆录》) “可靠性对客户的牵动性是最大的,牵动客户的神经,这点必须要做好。”(来源:《朱江洪访谈》)

续表 3

发展阶段	经营性战略决策步骤	决策内容与模式	典型证据示例
追赶超越阶段 (1996~2005)	价值链关键环节	渠道	“一个正确的决策对企业来说是何等重要……(它是)建立在对商家的关爱,建立在彼此尊重、相互共赢、共同成就的思想基础上。”(来源:《朱江洪回忆录》)
	该价值环节资源配置和能力构建具体内容	自建渠道	“总不能老让别人卡住自己的脖子……我开始关注并调研格力空调开设专卖店的条件和成功要素。……每年五一、十一黄金周,我几乎都在外地市场度过。”(来源:《朱江洪回忆录》)
	该价值环节资源配置和能力构建方式方法	“偏执”、关注相关利益群体需求	“几乎跑遍了全国的所有省、市、自治区……依次走访了鄂南、鄂西、鄂东等十几家大小经销商,加之路况不好,前后花了十几天时间。”(来源:《朱江洪回忆录》)
超越阶段 (2005~2012)	价值链关键环节	研发	“尝到科技创新的甜头之后,下决心加大科研开发的力度和经费投入,加大科技人员的引进工作,并逐步建立健全科研组织体系。”
	该价值环节资源配置和能力构建具体内容	产品突破性迭代技术研发	“技术创新必须要跟上潮流,不跟潮流肯定不行。……当时那个直流变频呢,全国也刚刚才起步,没有哪个(企业)有输出那个技术,即使有也不会输出。当时来讲,就花很大的精力,放在直流变频的研发和开发上面。”(来源:《朱江洪访谈》)
	该价值环节资源配置和能力构建方式方法	“偏执”、不找捷径	格力选的是最难走的一条路,从零开始这样自己慢慢地摸索。”(来源:《朱江洪访谈》)

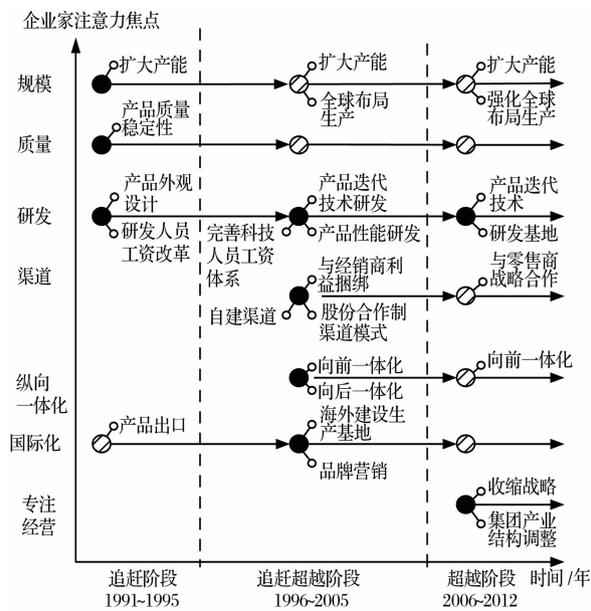


图 3 各阶段价值链关键环节

6 研究结论

本研究解读了格力电器董事长朱江洪的管理思想“聚焦主业,积极发现问题与解决问题”及其在后发企业核心能力构建过程中所具有的特殊情境价值,并通过格力电器赶超国内外先发企业的纵向案例,以朱江洪的战略决策为研究单元,分析嵌入在中国情境下,各个赶超阶段朱江洪所制定的两类战略决策及其对后发企业核心能力构建的作用机制,深度剖析朱江洪的战略决策模式及其背后的思想逻辑。

本研究发现,嵌入在转型期中国所特有的情境之中,企业所处环境的高度动态化、复杂化使后发企业在赶超先动企业过程中所面临的巨大挑战在于:①如何能够比竞争对手更及时和准确地识别价值链的关键环节;②如何能够在

关键价值链环节上不断构建和强化竞争优势;③如何能够在整个赶超过程中保持足够的动力,从而通过不断转换资源配置重点或者战略创新构建多种关键竞争优势。在格力电器实现赶超的 3 个阶段中,面对不同的管理挑战,朱江洪非常善于有效地区别承诺性与经营性战略决策,并且对两种不同类型的战略决策采取了完全不同的决策依据和方法,从而保证了格力电器战略决策的有效性和效率明显高于行业内的先发的企业,为格力电器实现后发先至奠定了重要的基础。

6.1 承诺性战略决策与后发企业核心能力构建

朱江洪将做强主业视为一种承诺性战略决策。换言之,这种决策一经做出就将成为一种长期承诺,承诺的坚守主要不是依据科学方法而是价值选择。虽然格力电器是在整合两个企业之后才最终确定以空调为主业的,但是朱江洪认为做强主业就是他本人和企业对社会所做出的一种长期承诺。在格力电器发展的 3 个阶段,尤其是第 1 和第 3 阶段上,面对各种不相关多元化发展的机会,朱江洪总是在没有广泛收集相关信息和认真进行可行性研究的前提下,就凭借自身的价值选择而简单、迅速和直接地否决相关的议案。朱江洪的这种战略决策方式,首先,使格力电器能够在长达 20 多年的时间里充分利用了中国情境中的有利因素,将环境动态化有效地转换为构建竞争优势的动力;其次,使格力电器能够有效排除了中国情境中的不利因素,包括过度竞争压力、制度干扰和机会诱惑,不断将有限的资源和精力集中于自己的主业。

6.2 经营性战略决策与后发企业核心能力构建

与承诺性战略决策相比较,经营性战略决

策一直都是朱江洪注意力配置和战略决策的重点。对朱江洪而言,做强主业是一种价值选择,坚持对主业的选择不需要花费太多的时间和精力,而如何做强主业和在主业上构建关键竞争优势则需要科学或者理性决策。根据研究发现,每当企业面临外部威胁或者管理挑战的时候,朱江洪总是喜欢亲力亲为、深入一线,认真调查,在做出具体决策之前搜寻与分析大量信息,反复构思、制定和评估多种方案,编制科学程序与合理实施步骤;在决策执行过程中,朱江洪总是通过亲自调查、敏锐观察和广泛接收利益相关群体的反馈,持续地关注方案实施的效果,并适时地调整与强化方案的执行;而在决策方案获取阶段性成效后,他又会将成功模式进行理性总结与提炼,以指导相关经营决策或者形成组织经营惯例。

在格力电器实现赶超的3个阶段上,朱江洪在经营性战略决策过程中所形成的独特的战略思维模式,按照朱江洪自己的表述,可以概况为“积极地发现与积极地解决问题”。通过研究朱江洪的战略决策过程,可发现朱江洪的战略思维模式表现出4个方面的特点:①在做强主业的承诺下,不断以满足相关利益团体的需要为导向,以解决利益相关团体,尤其是顾客、经销商的问题为出发点,以最大限度地克服企业或者行业的关键短处为重点;②在正视问题的基础上,积极地分析和确认需要解决的关键问题,积极地研究和确定关键问题所需要配置的资源 and 构建的能力,积极地探讨和选择科学的方式与方法;③一旦发现企业或者整个行业所面临的关键问题,绝不避实就虚或者避重就轻,而是选择能够从根本上解决问题的办法,“偏执”地进行资源和精力的投入,从而在关键的价值环节构建关键的竞争优势;④在解决价值链关键问题或者构建关键竞争优势方面做出系统地安排和长期的打算,力求做细、做精、做绝。

在格力电器后发先至的过程中,朱江洪的战略思维模式使格力电器这个后发企业总是能够比竞争对手更为有效地把握价值创造的关键环节,转换资源配置,有效地构建和不断强化多种关键竞争优势。首先,强烈的问题导向而不是机会导向,使朱江洪能够有效地区别承诺性与经营性战略决策,能够以不同的决策依据或者方法对待两种不同的战略决策,从而保证他的主要注意力和战略决策的重点始终放在了以做强主业为核心的经营性战略决策上,从而为

格力电器实现赶超提供了坚定的承诺和充分的动力。作为中国空调行业后发企业的战略管理者,朱江洪深知只有克服整个行业的关键问题或者劣势才是企业成功赶超先动企业的关键所在。也正是这种问题导向,使朱江洪及其所领导的格力电器总是能够及时和准确地识别各个行业发展阶段制约企业发展的价值链关键环节,即企业发展的关键短板,而在问题导向的驱使下,不断涌现的新问题,使朱江洪能够动态和适时地转换注意力和企业资源配置的重点,在积极发现和解决问题中有效地构建和整合多种关键能力,形成竞争优势组合。其二,总是能够从利益相关者角度出发,在充分搜索与准确评估的基础上,进一步明确资源配置和能力构建的具体内容,形成科学的解决方法。正是这种以相关者利益为出发点的决策,使格力电器在空调市场的长期“混战”中,没有盲目或者过度地参与低水平的恶性竞争,而是基于空调企业所应具备的各种关键优势的构建、强化与发挥,有效和有效率地持续超越其竞争对手。其三,总是能够“偏执”地将有限的资源配置到关键的领域、构建关键的能力,形成关键的竞争优势。在这个过程中,正是秉承对彻底解决问题的执着,使朱江洪总是能够不顾所遇问题的大小,不顾该问题是否是该行业普遍遭遇的未解难题,不遗余力地寻求整体解决方案,从而使格力电器总能够在产品研发与技术突破、渠道管控、产品质量等多方面超越竞争对手,并形成独特的“格力模式”。最后,总能够不断实现自我超越,在企业价值链关键环节上持续地配置资源,构建和强化竞争优势,不断拉大与同行企业间的差距。

总而言之,朱江洪的管理思想在格力电器赶超先发企业的整个过程中,承诺坚定或者说专业化经营是对资源配置与能力构建集中性和持续性保障,对包括顾客、经销商、代理商等在内的利益相关群体需求的关注与重视,对利益相关群体问题的主动和广泛搜寻,对资源配置的“偏执”和持续则是有效构建多种竞争优势和企业核心能力的关键机制。

6.3 朱江洪管理思想的独特性

朱江洪的管理思想与其本人的性格特质一样,简明质朴,但是对转型期中国情境下有效构建企业核心能力的确发挥了非常独特的作用。

嵌入在转型期中国特有的情境之中,环境的高度动态与复杂对中国企业围绕主业构建核

心能力造成了巨大的困扰,但是在朱江洪管理思想的指导下,格力电器却难以理解地排除了各种困扰,做强了自己的主业。在中国家电行业发展的不同阶段上,众多企业都曾经非常“理性”地实施了程度不同的行业多元化发展战略,包括春兰、海尔、美的等,也在一定程度上错失了在空调行业有效构建核心能力的良机。与这些企业的战略管理者不同,朱江洪对主业的专注主要不是基于收益与风险的理性分析,而是基于自己的核心价值取向。他将做强主业视为对家乡、对社会和对国家的长期价值承诺。正是由于价值承诺的驱动,无论市场环境好坏、还是企业处于竞争优、劣势,朱江洪都矢志不渝地带领格力电器坚守和做强主业,最终实现了对众多先发企业的赶超。

在围绕主业构建核心能力的过程中,绝大多数企业战略管理者都在积极地寻找机会和积极地发挥优势,对存在的问题不了解,或视而不见,更没有采取措施积极、有效和及时地应对,结果恰恰错失了在价值链关键环节构建多种资源和能力优势的机会。朱江洪曾指出,春兰空调失败的一个重要原因就是企业战略管理者不是客户导向和问题导向,其经销商和消费者的诉求无法传递给管理层,因此,纷纷愤而转投格力电器,曾经的行业“霸主”被格力电器赶超。在朱江洪管理思想的影响下,格力电器的战略管理者偏偏致力于积极地发现问题和积极地解决问题,不断地将利益相关群体的不满转变为资源配置的重点,不断转换资源配置的重心而构建了自己的核心能力,实现了对国内外同行以及自我的不断追赶与超越。在变频空调成为高效节能空调市场发展的方向和趋势的时候,为了尽快抢占市场份额与利润,多数空调企业都选择了容易的方法,纷纷推出交流变频产品。只有格力电器顶住了市场舆论的压力,将大量资源与能力集中配置于直流变频技术的攻坚,最终推出了国际领先的低频直流变频空调。

7 讨论与研究展望

近年来,嵌入在中国转型期特殊情境下的后发企业核心能力构建问题已经成为后发企业与企业能力等相关领域新的研究热点^[20],本研究从以下3个方面进行探讨。

(1)嵌入在中国转型情境下,后发企业的核心能力构建研究中对企业家个体的关注 在现有后发企业能力构建研究中,已有学者开展了宏观

制度环境与企业能力构建的跨层次研究^[6],但是针对后发企业微观机制的探讨仍十分匮乏^[21]。江诗松等^[6]提出企业家在后发企业能力构建的过程中,特别是应对中国转型经济独特情境时起到重要作用,但其作用机制的“黑箱”却仍未打开。本研究则进一步提出转型期中国情境,特别是制度情境具备双重作用,即为企业提供了潜在的市场机遇和发展动力的同时,也为企业带来了跨行业经营的诱惑。中国杰出企业家在后发企业能力构建中的关键作用就在于其特殊的管理思想能够在应对上述复杂环境影响的过程中发挥趋利避害的关键作用:一方面,能够正确地看待企业外部环境带来的影响,充分利用中国情境的动态化与复杂性,并有效地将其转换为构建企业多种竞争优势的动力;另一方面,又能够有效排除中国情境中诸如过度竞争压力、制度干扰和行业不平衡发展所带来的跨行业经营诱惑等不利因素,不断将有限的资源和精力集中于自己的主业,构建关键竞争优势组合。

(2)嵌入在中国转型情境下,后发企业核心能力构建研究中对多种企业能力的关注 基于中国转型情境下的后发企业研究对企业能力的关注仍主要集中于企业技术能力^[22]、与研发相关的创新能力^[1]、与技术相关的知识获取、吸收与转化能力^[23]以及市场能力^[24],特别是国际市场能力^[25]。在相关研究不断取得进展的同时,此类研究也受到了来自领域内外学者的质疑。从能力内容来看,现有研究过分强调技术与创新,而忽视了企业赶过程中所需的其他资源与能力,后发企业的追赶过程本质上是企业核心能力的构建过程,而核心能力的构建必须是通过长期和持续地资源投入与能力构建所形成的多种竞争优势的有机组合^[4, 26]。从多种能力构建的过程来看,现有研究缺乏对企业多次关键能力构建过程机制的关注,尤其是企业如何能够多次发现价值创造的关键环节,以及如何能够多次转换资源配置的重点等。本研究进一步在此基础上提出后发企业多种关键能力构建的机制,即企业家以利益相关群体需求为出发点,以利益相关群体问题为导向的战略决策制定模式与管理思想保证了对企业价值链关键环节的确认、对资源配置具体内容的确定具备有效性、及时性和可转换性,从而使后发企业在不断构建新的关键能力的同时,也能使已经构建的多种关键能力得到持续地强化和发挥。

(3)嵌入在中国转型情境下,朱江洪的管理思想在后发企业核心能力构建研究中的作用机制。由于核心能力概念的提出者 PRAHALAD 等^[27]将其定义为“组织的累积性学识,特别是关于如何协调不同生产技能与有机结合多种技术流的学识”,因此,传统的核心能力构建研究主要选择了组织学习的研究视角,从外围和微观层面着重探讨知识管理^[28]、知识创新^[29]、学习整合^[30]对核心能力构建的影响。随着战略管理领域企业能力理论不断发展,许多研究开始从企业能力的视角围绕核心能力的关键特征,对核心能力的构建展开更为本体和宏观层面的研究^[31, 32]。然而,由于缺乏对情境作用的考察,相关研究难以对企业实践进行切实有效的指导。

蓝海林等^[4]基于对转型期中国情境双重作用的剖析,提出企业核心能力构建的逻辑模型,该模型重点强调了企业家的4个特质(事业为先、顾客为重、关注“避短”与敢于担当)在有效应对中国情境的双重效应,在坚守企业承诺、构建多种关键和可保持竞争优势、在获取构建多种竞争优势所需的知识与能力等方面的作用机制。朱江洪的管理思想与格力电器成功赶超的经典案例正是对该核心能力构建模型的有效诠释,本研究以过程为研究视角,通过分析格力电器赶超历程中朱江洪所制定的两类战略决策,解读其决策内容、依据与模式,为企业核心能力构建的逻辑模型中企业家的作用提供了有力的证据支撑。本研究发现,朱江洪的承诺性战略决策方式对应了逻辑模型中企业家以事业为先和敢于担当的特质,以价值判断为决策依据和极为有限的决策投入使企业有效排除了外部情境不利干扰,保证了企业对主业的专注,是企业核心能力有效构建、强化与发挥的必要前提;而朱江洪的经营性战略决策模式对应了逻辑模型中顾客为重,关注“避短”的企业家特质,以科学和理性为决策依据和“偏执”持续的决策投入使企业能够有效利用外部情境提供的机遇与动力,保证了企业多种竞争优势构建的有效性与效率,是后发企业核心能力构建的有效保障。

该逻辑模型基于转型期的中国情境,提出构建企业核心能力的两个阶段,即战略承诺的提出和坚守以及多种关键和可保持竞争优势的逐步构建。本研究则在此基础上,进一步提出企业构建关键和可保持竞争优势的步骤。研究通过对朱江洪承诺性战略决策内容与模式的总

结提出在企业构建关键和可保持竞争优势时,首先,是确定企业各个发展阶段价值链的关键环节;其次,是确定在该价值链环节上进行资源配置与能力构建的具体内容;最后,在已确定的价值链环节和具体内容上持续与“偏执”地配置资源、构建能力。前两步应基于对利益相关群体需求和存在问题的广泛关注与主动搜寻,只有准确判断价值链关键环节与资源配置与能力构建的具体内容,才能更为有效地配置资源、构建能力;在准确判断的基础上,只有持续与“偏执”地配置资源、构建能力,才能够最终实现关键和可保持竞争优势的成功构建。随着经济全球化的发展与中国经济、体制转型的不断深化,中国绝大多数后发企业正面临着越来越大的挑战,如何在新的经济、政治与文化环境中迎难而上,构建企业核心能力并实现对国内外先发企业的追赶与超越,朱江洪的管理思想与格力电器成功构建核心能力的宝贵经验都为中国的后发企业提供了有益的启示。

参 考 文 献

- [1] 曾萍,刘洋,应瑛. 转型经济背景下后发企业创新追赶路径研究综述——技术创新抑或商业模式创新? [J]. 研究与发展管理, 2015, 27(3): 1-7.
- [2] 彭新敏,郑素丽,吴晓波,等. 后发企业如何从追赶赶到前沿?——二元性学习的视角[J]. 管理世界, 2017(2): 142-158.
- [3] 吴晓波,付亚男,吴东,等. 后发企业如何从追赶赶到超越?——基于机会窗口视角的双案例纵向对比分析[J]. 管理世界, 2019(2): 151-167.
- [4] 蓝海林,刘朔,黄嫚丽,等. 转型期中国企业核心专长构建机制研究[J]. 南开管理评论, 2018, 21(6): 28-36.
- [5] HAFSI T, TIAN Z. Towards a Theory of Large Scale Institutional Change: The Transformation of the Chinese Electricity Industry [J]. Long Range Planning, 2005, 38(6): 555-577.
- [6] 江诗松,龚丽敏,魏江. 转型经济背景下后发企业的能力追赶:一个共演模型——以吉利集团为例[J]. 管理世界, 2011(4): 122-137.
- [7] 蓝海林. 企业战略管理:承诺、决策和行动[J]. 管理学报, 2015, 12(5): 664-667.
- [8] 蓝海林. 中国企业集团成长与重组研究[M]. 北京: 经济科学出版社, 2013.
- [9] 蓝海林,皮圣雷. 经济全球化与市场分割性双重条件下中国企业战略选择研究[J]. 管理学报, 2011, 8(8): 1107-1114.
- [10] 皮圣雷,蓝海林. 中国横向整合企业竞争策略组合与组织协调性:转型期制度情境的调节作用[J]. 管理世界, 2014(4): 81-89.

- [11] HODGKINSON G P, HEALEY M P. Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and Reflection in Strategic Management[J]. Strategic Management Journal, 2011, 32(13): 1500-1516.
- [12] KISFALVI V. The Threat of Failure, the Perils of Success and CEO Character: Sources of Strategic Persistence[J]. Organization Studies, 2000, 21(3): 611-639.
- [13] EISENHARDT K M. Building Theories from Case Study Research[J]. Academy of Management Review, 1989, 14(4): 532-550.
- [14] SIGGELKOW N. Persuasion with Case Studies[J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(1): 20-24.
- [15] YIN R K. Case Study Research: Design and Methods[M]. Los Angeles: Sage Publications, 2009.
- [16] EISENHARDT K M, GRAEBNER M E. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(1): 25-32.
- [17] OLIVER D G, SEROVICH J M, MASON T L. Constraints and Opportunities with Interview Transcription: Towards Reflection in Qualitative Research[J]. Social Forces, 2005, 84(2): 1273-1289.
- [18] AQUINIS H, SOLARINO A M. Transparency and Replicability in Qualitative Research: The Case of Interviews with Elite Informants[J]. Strategic Management Journal, 2019, 40(8): 1291-1315.
- [19] PETTIGREW A M. The Character and Significance of Strategy Process Research[J]. Strategic Management Journal, 1992, 13(S2): 5-16.
- [20] HOSKISSON R E, WRIGHT M, FILATOTCHEV I, et al. Emerging Multinationals from Mid-Range Economies: The Influence of Institutions and Factor Markets[J]. Journal of Management Studies, 2013, 50(7): 1295-1321.
- [21] 刘海兵, 许庆瑞. 后发企业战略演进、创新范式与能力演化[J]. 科学学研究, 2018, 36(8): 1442-1454.
- [22] 江诗松, 龚丽敏, 魏江. 后发企业能力追赶研究探析与展望[J]. 外国经济与管理, 2012, 34(3): 57-64.
- [23] MATHEWS J A, CHO D S. Combinative Capabilities and Organizational Learning in Latecomer Firms: The Case of the Korean Semiconductor Industry[J]. Journal of World Business, 1999, 34(2): 139-156.
- [24] MU Q, LEE K. Knowledge Diffusion, Market Segmentation and Technological Catch-Up: The Case of the Telecommunication Industry in China[J]. Research Policy, 2005, 34(6): 759-783.
- [25] 刘林青, 韩菲颖, 梅诗晔. 新兴市场企业追赶战略: 一个文献综述[J]. 科技进步与对策, 2016, 33(14): 155-160.
- [26] 陆亚东, 孙金云. 中国企业成长战略新视角: 复合基础观的概念、内涵与方法[J]. 管理世界, 2013(10): 106-117.
- [27] PRAHALAD C K, HAMEL G. The Core Competence of the Corporation[J]. Harvard Business Review, 1990, 68(3): 79-91.
- [28] ELFRING T, BAVEN G. Spinning-off Capabilities: Competence Development in Knowledge-Intensive Services[M]//THOMAS H, SANCHEZ R, HEENE A. Dynamics of Competence Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management, Ghent: Elsevier-Pergamon, 1996.
- [29] 王宏起, 武建龙. 企业核心能力形成机理研究综述[J]. 软科学, 2007, 21(1): 125-129.
- [30] LEI D, HITT M A, BETTIS R. Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context[J]. Journal of Management, 1996, 22(4): 549-569.
- [31] RAFFA M, ZOLLO G. The Development Process of Small Firms[J]. Entrepreneurship and Regional Development, 1996, 8(4): 359-371.
- [32] 陆亚东, 孙金云, 武亚军. “合”理论——基于东方文化背景的外国战略理论新范式[J]. 外国经济与管理, 2015, 37(6): 3-25, 38.

(编辑 郭恺)

通讯作者: 蓝海林(1959~), 男, 广东大浦人。华南理工大学(广州市 510640)工商管理学院教授、博士研究生导师; 华南理工大学中国企业战略管理研究中心主任; 教育部“985工程”哲学社会科学创新研究基地——新型工业化发展创新研究基地主任, 博士。研究方向为企业战略管理。E-mail: bmhllan@scut.edu.cn

企业家简介: 朱江洪(1945~), 男, 广东珠海人。1970年毕业于华南理工大学机械系, 被分配至广西百色矿山机械厂, 在经历了生产、质检、技术等多种基层岗位和各级管理岗位的磨练后, 于1982年当选厂长, 带领管理混乱的小厂发展成为广西壮族自治区的先进企业。1988年, 朱江洪担任当时的珠海经济特区工业发展总公司下属的冠雄塑胶厂总经理, 后兼任海利空调器厂厂长。1991年两厂合并组建格力电器, 朱江洪出任总经理, 2001年转任格力电器董事长, 2006年升任格力集团董事长、总裁兼党委书记, 2012年退休。

朱江洪在46周岁之际开启了长达22年的空调创业之路。在此过程中, 朱江洪以坚定的承诺和清晰地取舍专注于主业, 有效地应对了转型期中国情境对企业成长的影响, 带领格力电器在历经动态和复杂的环境变化、多种跨行业诱惑、多次价格大战和高强度的竞争互动后, 仍能够后发先至, 连续、高速和健康地发展, 并最终成为全球家用空调行业的世界级企业。