

The Analysis of GE's Bankruptcy from the Perspective of Dynamic Competition

Lv Ying, Liu Chunyan, Hu Guangkuo, Pang Juan

(School of Economics and Management, Lanzhou University of Technology, Lanzhou, China, 730050)

lvyingjia@126.com

Abstract: Firstly, this paper introduces the characteristics and the theory of dynamic competition. Then, it analyses the reasons of General Electric's bankruptcy from the perspective of dynamic competition. Finally, it puts forward the lessons of "GE myth shattered" to Chinese enterprises: emphasizing innovation, respecting market and customers, respecting competitors and daring to break the corporate cultural traditions.

Keywords: dynamic competition; General Electric's bankruptcy; lesson

动态竞争视角下通用破产原因分析

吕英, 柳春岩, 胡广阔, 庞娟

(兰州理工大学国际经济管理学院, 兰州, 中国, 730050)

lvyingjia@126.com

【摘要】文章简要介绍了动态竞争的特点及动态竞争理论, 然后从动态竞争的视角分析了通用公司破产的原因, 最后提出在动态竞争环境下“通用神话破灭”对中国企业的启示: 不断创新、尊重市场、尊重竞争对手和打破企业文化惯例。

【关键词】动态竞争; 通用破产; 启示

1 动态竞争环境的到来与动态竞争理论

自 20 世纪 80 年代末和 90 年代初期以来, 经济全球化的趋势不断加快, 经济和市场的一体化程度不断提高, 加之网络经济、信息经济和知识经济的共同作用下, 企业的竞争环境呈现出越来越明显的动态特点。新技术、新产品开发的速度加快, 大大的增加了企业之间竞争的互动和竞争优势变化的速度。这样的背景下, 动态竞争的概念和思想开始产生。

1994 年, 理查德·达韦尼 (Richard A.D.Aveni) 在其主编的《Hyper-Competition: Managing the Dynamics of strategic Maneuvering》提出了“超级竞争”的概念, 用超级竞争来描述产业中竞争的迅速升级, 强调在快速变化的竞争环境中无情的竞争, 以及企业竞争行为的机动性、速度和创新。乔治·S·戴伊 (George S. Day) 与戴维·J·雷布斯坦因 (David J.Reibstein) 合编的《Wharton on Dynamic competitive strategy》中将这种竞争现象归纳为“动态竞争”, 并对动态竞争战略作了较为细致的研究。

动态环境下的竞争 (即动态竞争) 主要呈现以下一些特点: (1) 是高强度和高速度的竞争, 每一个竞

争对手都在不断地建立自己的竞争优势和削弱对手的竞争优势; (2) 竞争对手之间的战略互动 (strategic interactions) 明显加快, 竞争互动成为制定竞争和营销战略的决定因素; (3) 任何抢先战略都有可能被竞争对手的反击行动所击败。(4) 任何企业的先动竞争优势都是暂时的, 而不是可以长期保持的。(5) 竞争战略的有效性不仅取决于时间的领先, 更主要的是取决于预测竞争对手的反应和改变需求或者竞争规则的能力。

动态竞争理论是近几年兴起的经济学与管理学界最前沿的研究领域, 其研究的重点是企业间行为之间的内在规律及其缘由。动态竞争理论主张从企业竞争行动的视角来探讨竞争战略。从而为管理学的竞争理论提供了新的视角即基于竞争行动的视角 (competition-based perspective)。

2 百年通用破产

北京时间 6 月 1 日晚 19 点 57 分, 美国通用汽车向纽约当地破产法庭正式递交破产保护申请, 宣告了这家美国百年车企, 美国工业经济力量的象征正式完结。刚于 2008 年 9 月 16 日在总部底特律过完 “百年

生日庆典”的通用汽车在 8 个月之后，还未来得及度过 101 岁生日之即，仿佛瞬间就走到了另一个时代。全球各大媒体纷纷报道，称这是美国工业史上最黑暗的一天。

通用汽车公司（GM）是全球最大的汽车公司，由杜兰特创建于 1908 年 9 月 16 日，从 1931 年成为全球汽车业的领导者以来已有 77 年的历史。迄今在全球 35 个国家和地区建立了汽车制造业务，在全球共拥有 266000 名员工。旗下的品牌包括：别克、凯迪拉克、雪佛兰、GMC、通用大宇、霍顿、悍马、欧宝、庞蒂亚克、Saab 萨博、土星、沃豪和五菱等。此次通用汽车的破产是美国历史上第三大破产案例，也是美国工业公司的最大破产案例。

3 通用破产原因

所谓“冰冻三尺非一日之寒”，关于通用破产的原因人们众说纷纭，企业界和学者们从不同的角度提出了不同的看法，如与债券持有人无法达成协议、金融危机的直接影响、高负债、高工资成本和冒进的全球扩张战略等等。

从竞争的角度来说，通用的破产是在全球动态竞争环境中失败的经典案例。面对汽车行业激烈的市场竞争，面对以丰田为代表的竞争对手采取的一系列竞争行动，通用未做出准确的判断和及时的反应，导致了最终的失败。难怪业界纷纷议论通用汽车是倒在了日韩的车轮之下。著名动态竞争专家乔治·S·戴伊说：竞争优势取决于对跟进模仿行为设置以延长自身竞争能力为目的的壁垒，它还取决于对如何进行更新的投资以创造新的竞争优势的理解，因为旧的竞争优势必然会被削弱，从这个意义上来说，竞争优势的循环是持续不断的，在一个新的世纪中，越来越多的企业正处在快速循环之中，而所有的竞争优势能否得以延续的一个基础，可能就在于企业是否具有不断适应竞争环境变化和追逐新的竞争优势的能力。而通用面对外部的竞争，恰恰失去了这种能力。我们从动态竞争视角将通用破产的原因归纳为以下几个方面。

3.1 面对快速变化的竞争环境，没有及时进行战略的调整

早在破产前，通用的经营已经显示出了这个昔日“汽车帝国”没落的征兆。从 1980 年至 2008 年的 29 年间，通用汽车的美国市场份额由 45% 下滑至 22%，自 2005 年以来通用汽车持续亏损，而且累计亏损超过 800 亿美元，这在其历史上是绝无仅有的。然而面对这样的经营困境，通用并没有及时调整战略，扭转不

利局面。从某种意义上讲，这也是瓦格纳被迫离开通用的直接原因。通用战略失误之一是当能源紧缺，消费者纷纷转向小排量或混合动力车时，通用的主打车型还是小型卡车和运动型多功能车等大排量高油耗汽车。最典型的代表就是通用高端的悍马品牌，通用公司于 2003 年推出这种大型 SUV 车型，在 2005 年推出紧凑版的 H3 车型。随着消费者一点点远离卡车、后来又因油价在 2008 年达到历史最高点而彻底放弃卡车，一批价格高昂的车型砸在通用公司手上，这些车型不仅卖不动，而且背负了不环保的恶名。而丰田将数十亿美元投入新技术和新车型的开发，小排量车很受世界欢迎，这是丰田制胜的杀手锏。面对如今的汽车消费者和整个世界节能环保的大趋势没有及时转变战略方向，脱离了市场需要的商业模式注定了通用被市场丢弃的命运。通用战略失误之二是主动放弃对电动混合动力车的研发，在战略眼光上，忽视了电动混合动力车良好的市场前景，只到快破产前夕才开始醒悟，然而日本的一些汽车企业却早已调整了战略方向，并抢先占领了市场，通用从而失去了竞争的有力时机。动态竞争是是高强度和高速度的竞争，每一个竞争对手都在不断地建立自己的竞争优势和削弱对手的竞争优势，对于市场的后知后觉和战略调整的滞后使通用“无力回天”。

3.2 没有以优势资源为基础构建企业核心竞争力

动态竞争环境下，企业的竞争优势具有不可保持性，对于企业而言重要的是能否具有不断适应竞争环境变化和追逐新的竞争优势的核心竞争力。然而对于通用的多品牌扩张策略，外界一直以来都存有异议，认为通用不断扩张，先后收购了五十铃 34.2%、萨博 50%、富士重工 20% 的股份，并买下了大宇多数股权，这种盲目扩张的多品牌战略，容易造成公司对于品牌的定位交叉重叠，降低了管理效率，经营成本逐年提高，成为难以消化的大包袱。同时，品牌越多，公司管理层对于每一个品牌分配的精力、时间、财力都越少，通用汽车一直无法集中力量开发一款或数款能够真正拉动销量的全球战略车型。全球战略车型销量巨大，可以让成本降到最低，大幅度提高单车的销售利润，丰田、本田的崛起，根本原因就在于 Corolla、Camry、Accord、Civic 等全球战略车型的优异表现。但是通用汽车却一直没有一款真正意义上的全球战略车型，相反，它不停地在各个细分市场上进行研发，不仅加大了研发成本，而且失去了宝贵的市场和利润增长空间。这种多头并进的策略导致了通用很难有效整合企业优势资源构筑企业的核心竞争力，从而使这

个百年老企原有的竞争优势不断丧失，最终被竞争对手击败。

3.3 缺乏打破传统文化的勇气

动态竞争环境下，企业需要有不打破传统的勇气，只有这样企业才能创造机会实现超常规的、非线性增长。一直以来高昂的成本让通用难以承受，然而通用等美国汽车企业的高工资有其传统。历史上，底特律工人一度享有高薪及优厚福利，底特律所在的密歇根州也有“汽车慈善州”之称。同样是汽车企业，日本丰田、本田等外来车商在美国雇工每小时成本约 25 美元，但通用等美国汽车业巨头的平均雇工成本则高达每小时 70 美元。作为百年老厂，通用有大批退休工人，每年的养老金、医疗支出达到数百亿美元，而丰田汽车在 2007 年的退休金开支只有通用的 1/10。合理的劳工权益固然应该得到尊重，但当企业面临生存危机，各方理应彼此让步、共克时艰。可惜的是，工会的强烈反对、政治家的左右摇摆和企业高层缺乏决心使通用的每次改革都步履维艰。难怪我们看到的一个普遍现象是越是老品牌企业，越是历史悠久的企业越是难以摆脱传统文化的羁绊，越是缺乏变革的勇气，这与企业面临的日益动态和变化的环境需要是相违背的。缺乏创新，缺乏打破传统去适应新环境的通用最终只能归于失败。

4 “通用神话破灭”对中国企业的启示

长期稳坐世界汽车业头把交椅的“通用神话”破灭了，还有怎样的神话是不可破灭的？从这个意义来说，任何企业的成功都不是永恒的，面对竞争环境的快速变化、产业全球化竞争的加剧、新技术、新产品开发的速度加快，竞争者富于侵略性的竞争行为以及竞争者对一系列竞争行为进行反应所带来的挑战，处于相互竞争状态下的企业，要想获得超过平均水平的回报，赢得并保持其竞争优势已经越来越困难。正如比尔·盖茨的名言：“我们离破产永远只有 12 个月”。在为这家“百年老店”的倒下扼腕叹息的同时，我们更应该深思动态竞争环境下“通用神话破灭”对中国企业的启示：

4.1 在动态的环境下，不断创新才是企业唯一的出路

众所周知，技术创新是企业超常发展的推进器，也是现代企业发展的制高点和企业竞争的焦点。企业通过技术创新，可以使其产品拥有强大的应变能力，并始终保持企业产品的技术优势和市场优势，从而使企业得以独享超额利润，在竞争中立于不败之地。通

用出现今天这样的局面，与创新思维退化僵化是分不开的。纵观通用这些年来发展历程，几乎所有的创新行为都是围绕大排量汽车展开的。虽然经过技术更新、功能创新等手段，保持了大排量汽车的优点，单车利润没有受到影响，但对市场的适应能力却越来越差，无法改变大排量汽车市场接受度越来越低的局面。尽管通用公司也认识到了这一问题的严重性，并准备采取相应的补救措施，可固有的思维模式限制了他们在创新方面的步伐，对更适应市场需求的小排量汽车难以投入足够的热情。同时也失去了最佳时机，加上金融危机的爆发，最终令通用陷入了困境，不得不申请破产保护。

4.2 尊重市场，尊重竞争对手是动态竞争的关键

消费者是企业的上帝，不把消费者放在眼里、不顾消费者需求变化的企业，不管多大多强，总有一天会走向衰亡。对于通用汽车公司来说，落到如此地步，最大的问题就在于忽视了市场的力量，而过高地估计了企业的力量。通用对大排量汽车的畸形追求，让通用与消费者的需求变化背道而驰。当各国政府越来越重视汽车环保，消费者开始热衷于节能环保型汽车，日本和部分欧洲汽车生产商转型生产小排量汽车，丰田小排量汽车迅速占领美国本土市场的时候，通用却仍然过度自信地固守自己的大排量汽车生产，岂有不败之理？因此，可以认为通用的失败既是对市场漠视所致，也是忽视竞争对手所致。动态环境下的竞争一个很重要的特点就是竞争对手之间的战略互动明显加快，一方的竞争行为是以竞争对手的分析为前提的。然而面对以丰田为代表竞争对手对市场的一步蚕食，通用过度自信自己的传统优势和领先地位，对竞争对手的竞争行为没有及时反应。

4.3 打破企业文化惯例，不断推进企业管理变革

现在很多企业把建百年老企，实现企业的可持续发展作为企业发展的终极目标。事实证明企业在长期发展的过程中的确积累和保留了多年企业管理的经验和传统，形成了企业大量显性的或隐性的文化惯例。这些惯例曾经帮助企业度过困难，维护了企业管理秩序，甚至成为企业的象征和荣誉，但同时它也束缚了企业的管理变革。很多企业认识到了这一点，从“郭士纳谁说大象不能跳舞”到“中子弹韦尔奇”都是推进管理变革，实现企业凤凰涅槃的成功案例。杰克·韦尔奇之所以享有“20 世纪最佳经理人”、“全球第一 CEO”的盛誉，与他出任通用电气 CEO 后的所进行的一系列锐意改革，使通用这个“百年老店”重新焕发了青春，适应了竞争是分不开的。然而面对严重影响

企业竞争优势的高工资成本和福利传统这一问题时，通用的管理层难以拿出锐意改革的勇气，最终只有选择向工会无可奈何的妥协。这种对企业惯例的妥协最终加重了通用的巨额亏损，也加快了通用资金链的断裂。如今不仅通用要为企业付出破产的代价，大量的员工也将面临失业的困境。从通用和韦尔奇的案例我们不难看出，企业的成长和蜕变需要打破文化惯例和不断推进企业管理变革的勇气，任何固步自封的所谓惯例和传统在不适应和制约企业发展的条件下，都成为落后的，应该毫不犹豫抛弃的东西，只有这样，企

业才能与时俱进，实现真正的可持续、长远的发展。

References (参考文献)

- [1] D'Aveni, R., A..Hypercompetition:Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering [M].New York:Free Press.1994.
- [2] George S., David J.. Wharton On Dynamic Competition Strategy [M].1994.
- [3] Xie Hong-ming, Lan Hai-lin,Liu Gang-ting, Zeng-ping. Review of Dynamic Competition Theory [J].Science Research Management. 2003 (5), P 28-35.
谢洪明, 蓝海林, 刘钢庭, 曾萍. 动态竞争理论的研究评述[J]. 科研管理, 2003 (5), P28-35.