

人力资源战略与规划

文跃然 著

復旦大學 出版社

目 录

第一章 人力资源战略	1
第一节 什么是人力资源战略	1
第二节 战略性人力资源管理的五种方法	24
第三节 战略性人力资源管理的趋势对人力资源管理经理的角色和能力的挑战	30
案例：T 公司人力资源战略的设计	33
第二章 基于能力的人力资源战略规划	37
第一节 有关能力的几个基本概念	37
第二节 对能力及核心能力重要性的认识	42
第三节 基于能力的人力资源战略观——Snell 模型	45
案例：A 公司人力资源分层分类管理的缘起	52
第三章 如何用人力资源获取企业的竞争优势	54
第一节 人力资源在今天的重要性	54
第二节 人力资源帮助企业获得竞争优势的条件	61
第三节 人力资源管理部门如何帮助企业获得竞争优势	71
案例：福特六和人力资源部门在其竞争优势中的作用	77
第四章 人力资源计分卡与高绩效工作系统	82
第一节 人力资源计分卡如何帮助企业获得高绩效	82
第二节 高绩效工作系统	100
案例：GTE 公司和施乐公司的人力资源实践	123
第五章 GREP 人力资源战略观	128
第一节 什么是 GREP	128
第二节 GREP 与核心人力资源的确定	150
第三节 GREP 与主要人力资源问题的解决	154

第一章 人力资源战略

第一节 什么是人力资源战略

一、什么是战略

(一) 战略的定义

“战略”一词最早产生于历史上的战争和军事活动。战略的本来含义是指军事的谋略,是指挥军队的艺术。随着时代的发展,人们逐渐将战略的思维方式应用于社会、政治和经济活动等各个方面。

1938年,管理学家切斯特·巴纳德(Chester I. Barnard)出版了《经理的职能》一书。他在对影响企业经营的各种因素的分析中提出了战略因素的构想,被认为是首开企业经营战略研究之先河。

20世纪的中后期,世界范围内掀起了研究战略管理的高潮,各国企业非常重视战略管理的作用。1965年,美国学者伊戈尔·安索夫(H. Igor Ansoff)出版了第一本有关战略研究的著作《公司战略》,他在研究多元化经营企业的基础上,提出了“战略四要素”说,认为战略的构成要素包括产品与市场范围、增长向量、协同效应和竞争优势。这本著作成为现代企业战略理论研究的起点。从此以后,很多学者都积极地投身于企业战略理论的研究,形成了多种不同的战略学派,战略管理方面的著作和研究成果亦如雨后春笋般层出不穷。

不同流派的战略管理的理论一方面极大地开阔了人们的视野,丰富了战略管理的研究体系,另一方面纷繁复杂的流派也不免使人产生眼花缭乱、无所适从的感觉。1998年,在《战略历程》一书中,管理大师亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)和另外两位作者布鲁斯·阿尔斯特兰德(Bruce Ahlstrand)、约瑟夫·兰佩尔(Joseph Lampel)将各种战略管理理论划分为10个学派,并详细阐述了10个学派关于战略形成过程的观点。

(1) 设计学派(the design school)。

设计学派将战略形成看成是一个概念作用和设计内外匹配的过程。

这一学派是以安德鲁斯教授及其同事们为代表。设计学派认为,企业战略的

形成必须由企业高层经理负责,而且战略的形成应当是一个精心设计的过程,它既不是一个直觉思维的过程,也不是一个规范分析的过程,战略应当清晰、简明,易于理解和贯彻。

(2) 计划学派(the planning school)。

计划学派将战略形成看成是一个正式、详细、具体、规范计划的过程。

该学派以安索夫为杰出代表。计划学派认为,战略的形成是一个受到控制的、有意识的、规范化的过程。战略行为是对其环境的适应过程以及由此而导致的企业内部结构化的过程。

(3) 定位学派(the positioning school)。

定位学派将战略形成看成是一个通过分析而选择竞争位势的过程。

迈克尔·波特是其杰出代表人物。定位学派认为企业在制定战略的过程中必须做好两个方面的工作:一是企业所处行业的结构分析;二是企业在行业内的相对竞争地位分析。

(4) 企业家学派(the entrepreneurial school)。

企业家学派将战略形成看成是企业家依靠其直觉思维、灵感而进行预测的过程。

企业家学派认为,企业必须有一个极富创新精神的领导,由他来提出有关这方面问题的创意并且亲自控制战略的实施。企业家式的战略在远见的整体感觉上是深思熟虑的,在展开远见的具体细节上是随机应变的。

(5) 认知学派(the cognitive school)。

认知学派将战略形成看成是一个基于信息处理、获得知识和建立概念的心理认知过程。

其中后者是战略产生的最直接、最重要的因素,而在哪一阶段取得进展并不重要。如果要了解战略的形成过程,最好先了解人的心理和大脑。

(6) 学习学派(the learning school)。

学习学派将战略形成看成是一个为了应对外在环境不可预测时通过学习来应急的过程。

在该学派看来,世界的复杂程度不允许战略像清晰的计划和远见一样一蹴而就,战略的产生就如同组织的变化或“学习”必须逐步地形成。

(7) 权力学派(the power school)。

权力学派将战略形成看成是组织内各种权力派别之间进行博弈和协商并达成共识的过程。

权力学派认为,战略制定不仅要注意行业环境、竞争力量等经济因素,而且要注意利益团体、权力分享等政治因素。

(8) 文化学派(the culture school)。

文化学派将战略形成看成是一个集体思维对组织业绩进行影响的过程。

文化学派认为,企业战略根植于企业文化及其背后的社会价值观念,其形成过程是一个将企业组织中各种有益的因素进行整合以发挥作用的过程。

(9) 环境学派(the environmental school)。

环境学派将战略形成看成是基于对所处环境进行权变或适应的过程。

它强调的是企业组织在其所处的环境里如何获得生存和发展,其所起的作用也包括让人们更关注环境因素。

(10) 结构学派(the configuration school)。

结构学派将战略形成看成是基于某种组织状态来整合已有战略观点而实现转变的过程。

结构学派把企业组织看成是一种结构——由一系列行为和特征组成的有机体;把战略制定看成是一种整合——由其他各种学派的观点综合而成的体系。

其后战略理论还有两个学派——核心能力学派和战略资源学派,它们并没有在亨利·明茨伯格的《战略历程》中提到,而是在20世纪90年代异军突起,呼声甚高。

(11) 核心能力学派(the core competence school)。

核心能力学派将战略形成看成是一个识别、开发和利用核心能力的过程。

核心能力学派认为,现代市场竞争与其说是产品的竞争,不如说是基于核心能力的竞争。企业战略的目标就在于识别、开发和培育竞争对手难以模仿的核心能力。只有具备了这种核心能力,企业才能快速适应变化的市场环境,满足客户需求,培育和建立客户忠诚。

(12) 战略资源学派(the resource school)。

战略资源学派将战略形成看成是一个培育和利用战略性资源的过程。

战略资源学派认为,企业战略的重点是如何培育企业独特的战略资源,以及最大限度地优化配置这种战略资源的能力。每个企业的资源和能力是各不相同的,这样,企业的战略资源和运用这种战略资源的能力方面的差异,就成为企业竞争优势的来源。

当前的战略理论可以概括为12个流派,每一个流派里面实际上又有很多种不同的对战略的定义。有人统计过,自从战略的概念诞生以来有关企业战略的定义不下200种。到底什么是企业战略呢?这实际上仍然是一个不容易讲清楚的问题。

战略的定义大体上可以从下面四个角度把握。

1. 目标+手段

第一种角度是将战略定义为“目标+手段”。这是最传统的战略定义,有很多

学者的定义形式都可以归结到这一稍显抽象的表述上。

詹姆斯·布莱恩在《应变战略：逻辑增值主义》中提到：战略就是将一个组织的主要目标、政策和行动过程整合为一个整体的方案或计划。一个明确的战略将有助于组织根据自己的相对优势和劣势、预期的环境变动、竞争对手的情况等来规划和配置资源。

阿尔弗雷德·D·钱德勒(Alfred D. Chandler)在《战略和结构》中认为：战略是企业长期基本目标的决定,以及为贯彻这些目标所必须采纳的行动方针和资源配备。

肯尼斯·R·安德鲁斯(Kenneth R. Andrews)在《公司战略思想》中谈到：战略是目标、意图或目的,以及为了达到这些目的而制定的方针和计划的一种模式。这种模式界定了公司当前或将来从事的经营业务,并规定了公司当前或将来所属的类型。

从这个定义出发,战略是两件事情：

- 第一,确定企业的发展目标；
- 第二,寻找确定实施这种目标的手段。

2. 问题 + 问题解决方案

第二种角度将战略定义为“问题 + 问题解决方案”。

所谓“问题”不是人们通常认为的“毛病”、“错误”。在管理学界,有一种定义是把问题描述为现在状态与期望状态之前的差距。这种差距也可以看作是“是什么”与“应该是什么”之间的差别。解决问题就是缩小差距的过程,换句话说,就是改变现在状态,使其转入期望状态的过程。

本角度同前一个角度既相互联系也有区别,因为企业的目标就是企业的期望的状态。两者区别则主要反映在,本角度不仅仅盯着期望状态,对现实状态也有考虑。“目标 + 手段”角度的重点放在期望状态,即“目标”,仿佛登山,设定山顶为目标,便想方设法朝这一目标前进;“问题 + 问题解决方案”则仿佛是架桥过河或者过山谷,天堑是“问题”,架桥是“解决方案”,架桥不能只看对岸的目标,还要强调此岸的现状,时刻关心两岸间的差距。

根据这种战略定义,战略也是两件事：

- 第一,寻找一个企业在经营过程中存在的问题；
- 第二,找到解决这些问题的办法。

3. 基于核心能力

1990年,普拉哈拉德(C. K. Prahalad)和哈默尔(G. Hamel)在《哈佛商业评论》上发表了《企业核心能力》一文,之后,越来越多的研究人员开始投入到企业核心能力理论的研究上来。所谓核心能力,是指促成组织为客户提供独特价值与利

益的技能和技术的组合。它代表了组织从其所拥有的资源当中获得的学习能力的大小。它是所有能力中最核心的部分,它可以通过向外辐射,作用于其他各种能力,影响其他能力的发挥和效果。一般说来,核心能力具有如下特征:(1)核心能力可以使企业进入各种相关市场参与竞争;(2)核心能力能够使企业具有一定程度的独特的竞争优势;(3)核心能力不容易被竞争对手模仿或复制。核心能力学派认为,现代市场竞争与其说是产品的竞争,不如说是基于核心能力的竞争。企业经营能否取得成功,已不再取决于企业的产品、市场的结构,而取决于其行为反应能力,即对市场趋势的预测和对变化中的客户需求的快速反应。因此,企业战略的目标就在于识别、开发和培育竞争对手难以模仿的核心能力。只有具备了这种核心能力,企业才能快速适应变化的市场环境,满足客户需求,培育和建立客户忠诚。

从核心能力的角度出发定义战略,可以将战略看成三件事情:

第一,寻找一个企业的核心能力;

第二,根据寻找出来的这种核心能力,确定企业的业务发展方向,换句话说讲,有什么样的能力,就做什么;

第三,基于这种核心能力发展出与竞争对手竞争的手段。

4. 差异化的选择与定位

第四种角度主要来自美国著名战略学家、哈佛大学的迈克尔·波特(Michael Porter)教授提出来的看法,他认为战略是差异化的选择与定位。

1980年,波特在哈顿(Hatten)和斯坎得尔(Schendel)等人关于战略定位问题研究的基础上,明确指出企业在考虑战略时必须将企业与所处的环境相联系,而行业是企业经营最直接的环境;每个行业的结构又决定了企业的竞争范围,从而决定了企业潜在的利润水平。企业在制定战略的过程中必须做好两方面的工作:一是企业所处行业的结构分析,这是确立企业竞争战略的基石;二是企业在行业内的相对竞争地位分析。通过这些分析,就可以大大减少企业之间由于程序化的产业结构分析而带来的定位趋同,并降低企业之间竞争的强度。因此,从这个意义上来看,企业的战略制定人员应该是行业分析家,其首要任务是选择利润潜力比较大的行业。为此,波特还开发了各种方法和技术来分析企业所处行业的状况和企业行业中的竞争定位。如著名的五要素分析模型(认为一个行业的竞争状态和盈利能力取决于五种基本竞争力量之间的相互作用,即进入者威胁、替代品威胁、买方讨价还价的能力、供方讨价还价的能力和现有竞争对手之间的竞争)、公司地位和行业吸引力分析矩阵、价值链分析等等。此外,波特还总结了赢得竞争优势的三种基本战略,即总成本领先战略(overall cost leadership)、差异化战略(differentiation)和集中化经营战略(focus)等。

波特对战略的定义包含两件事：

第一，战略是与众不同的；

第二，确定一个企业的位置或者定位。

后面将有专题部分进一步介绍波特的这一观点。

(二) 战略的基本问题

战略的问题也像战略的定义一样包罗万象，很难把握其要点。通过总结、研究、思考和提炼，我们将战略的问题定位成五个方面。准确地说，是把企业业务战略的问题定位为五个方面的选择：行业选择、产品选择、定位选择、竞争手段选择和内部管理方式选择（参见图 1-1）。

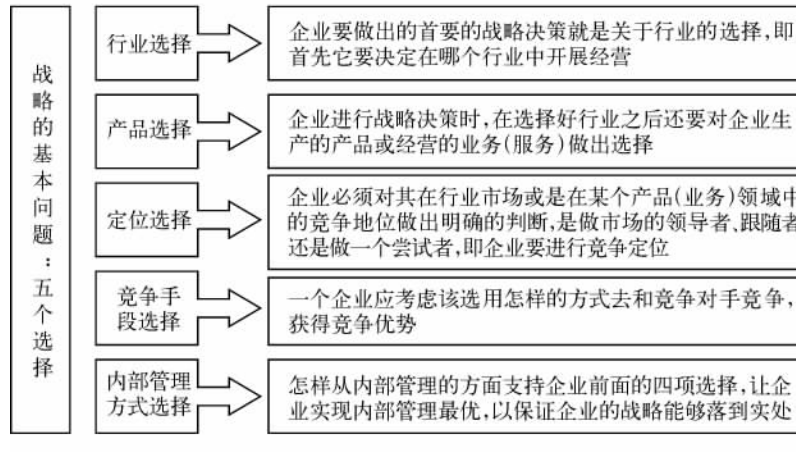


图 1-1 战略的五个基本问题

(三) 战略问题的解决之道

1. 行业选择

思考行业选择最基本的方法是波特的五要素分析法，或者叫做“五力模型”（five-forces model）（参见图 1-2）。

该方法的基本观点是，判断一个行业的竞争力的好坏，关键取决于五种竞争力量的相互影响。通过分析比较行业中的五种竞争力量（行业竞争结构、潜在的竞争参与者、替代品、上游、下游等），能帮助企业做出准确的行业竞争力判断和行业选择。

其中行业竞争结构可以用行业竞争者数量和行业集中度（前四位和前八位企业产量/销量占总产量/总销量的百分比）两个指标来进行分析。一个行业的竞争

者数量越多,行业集中度就越小,行业的竞争强度就越大;反之,行业的垄断程度

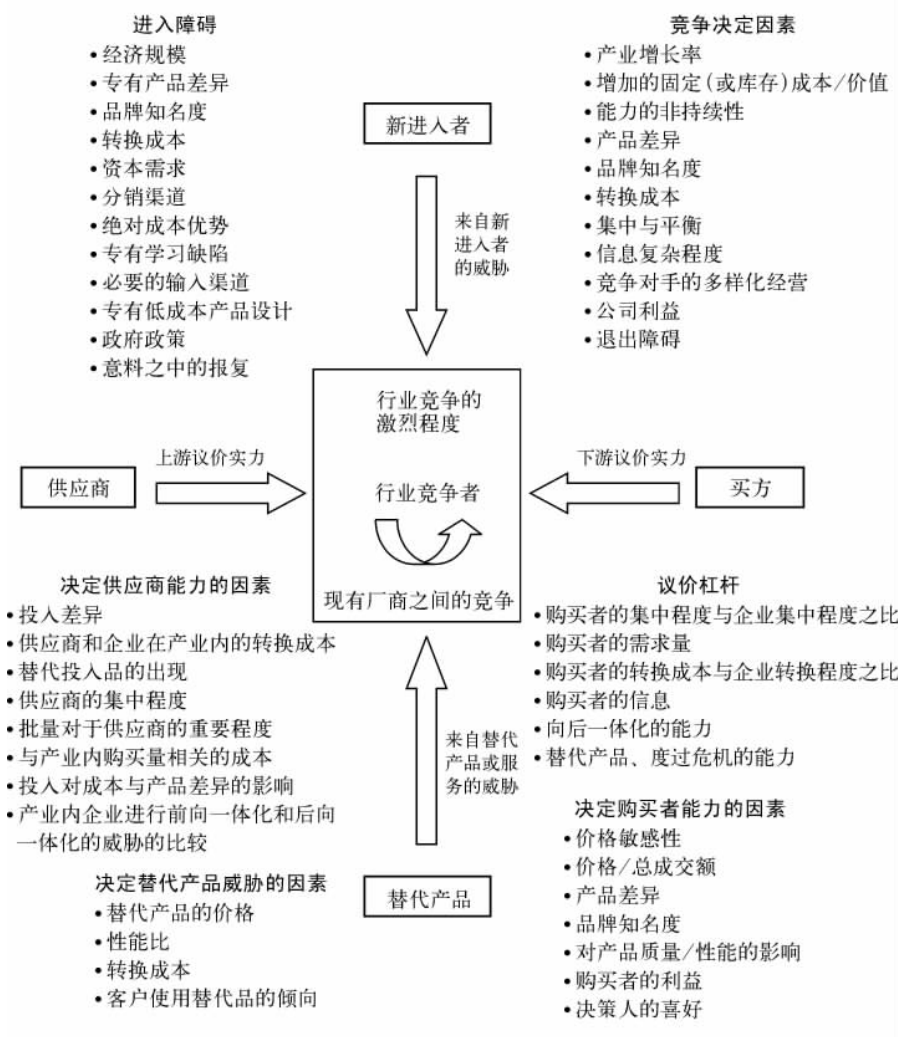


图 1-2 行业中的五种竞争力量^①

就越高。

2. 产品和业务选择

进行产品和业务选择最重要的方法是运用波士顿矩阵(参见图 1-3)来进行分析。该方法是由波士顿咨询集团(Boston Consulting Group,BCG)于 20 世纪 70

^① 迈克尔·波特:《竞争优势》,第 7 页,北京,华夏出版社,1997。

年代初期开发的。

高 市场占有率	金牛 (cash cows) (收获策略)	明星 (stars) (深化策略)
	瘦狗 (pets) (退出策略)	问题 (question marks) (试水策略)
低	低	高 市场增长率

图 1-3 波士顿市场增长率/市场占有率矩阵

波士顿矩阵由两个维度构成四个象限,这两个维度是:产品的市场占有率和产品的市场增长率。矩阵的四个象限代表了产品(业务)被划分成的四种类型,它们分别是金牛类、瘦狗类、明星类和问题类产品。

金牛产品,是指占有率很高,但增长率低的产品,其特点是能给企业提供稳定的现金流,但未来的增长前景有限。

瘦狗产品,是指市场占有率和增长率双低的产品,它们是没有希望改进其绩效的产品,既不能产生大量的现金,也不需要投入大量现金。

明星产品,是指市场占有率和增长率双高的产品,它们处于快速增长的市场中,并且占有支配地位的市场份额。但是会不会产生现金流出还要看新工厂、设备和产品开发对投资的需要量等。

问题产品,是指市场增长率很高,但占有率不高的产品,它们多是一些投机性的产品,带有较大的风险。

波士顿矩阵能帮助企业做出明确的有关产品(业务)选择的战略决策。对应每一类型的产品都应该有不同的产品策略:对瘦狗类产品一般采取的是放弃或退出策略,考虑如何从这类产品领域中退出;对金牛类产品采取的是收获策略,企业不再增加或尽可能少地增加投资,但获取稳定的现金流;对明星类产品采取增加投资的深化策略,力争在这一领域做到更好;对问题产品,一般是采取试探性的策略或者称为试水策略,就是一边进行尝试性的投资,一边进行观察,看能否从中获得更大发展或增长的机会。

3. 定位选择

企业必须对其在行业市场中的竞争地位或是在某个产品(业务)领域中的竞争地位做出明确的判断,即企业要进行竞争定位。通用电气公司提出“数一数二”战略其实就是基于定位所做出的战略决策。

那什么样的工具和方法可以帮助企业来思考这个基本问题?方法主要有两

类：第一类是竞争对手的意图与能力分析法；第二类方法就是自身能力分析法。企业只有对竞争对手有比较清楚的分析，并对自身能力或掌控的资源有比较清楚的了解，企业才能够作出准确的竞争定位。

(1) 竞争对手的意图与能力分析法。

正所谓“知己知彼，百战不殆”，要分析自己在这个行业内的地位，实际上是个相对的概念，需要知道竞争对手想做什么，只有在知道竞争对手想做什么和能做什么的基础上，才能够给自己确立一个恰当的定位。

竞争对手分析(参见图 1-4)有四种诊断要素：未来目标、现行战略、假设和能力，主要关注的问题包括竞争者的战略意图、竞争者的内部资源和能力及竞争者的强项和弱点等。

(2) 自身能力分析法。

要做正确的定位，除了要分析竞争对手的意图和能力之外，其实更重要的是要分析自身能做什么。资源(能力)分析方法的目的是让企业根据自己的能力或者资源，确定其自身在一个行业中或者一个产品领域中的竞争位势。

4. 竞争手段选择

常用的竞争方式选择的分析方法是关键竞争要素分析，主要是分析一个行业或一个企业在某种产品或业务(服务)领域中取胜的关键因素，或称之为关键竞争手段。

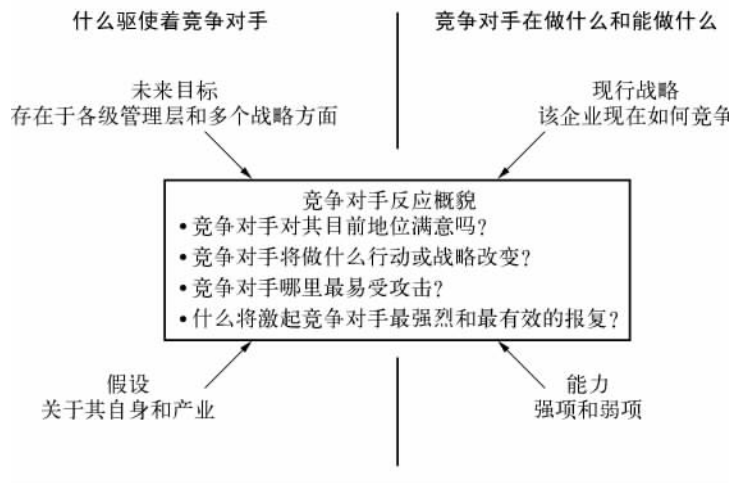


图 1-4 竞争对手分析①

① 迈克尔·波特：《竞争战略》，第 48 页，北京，华夏出版社 2005。

每一个企业在每一个行业内要获得竞争优势其实都有一些关键的点。比如在饮料行业中要获得竞争优势,起码有三个关键点:口味、品牌、分销渠道;要在教育行业获得竞争优势,也必须有一些关键点,如师资、教学内容、教育的支持系统等等。关键竞争要点分析法指的是,每一个企业在决定自己用什么样的方式与竞争对手竞争的时候必须分析清楚所处行业、所在产品领域的关键点是什么,从而去发育这些关键的点,使自己在这些关键的点上战胜竞争对手。

关键竞争要点分析的基本观点是:

(1) 每个行业都有一些独特的竞争要点。

(2) 企业在确立战略时要考虑的一个重要问题是要确认本行业或本企业所在产品(业务/服务)领域的竞争要点。

(3) 企业在确立战略时,必须要发展出一套适合企业自身特点的关键竞争要素组合。企业可能会侧重使用某一种竞争手段或同时综合使用数种竞争手段。企业通常要根据自身的实际能力或资源来确定这个关键竞争要素组合。

行业特征、企业的发展阶段以及企业的性质和类型都会影响企业采取的关键竞争手段。如同样是要实现扩张规模的目标,企业在初创阶段通常会采用销售扩张规模的竞争方式,而在发展的成长期或成熟期则可能会采取以并购扩张规模的竞争方式。

5. 内部管理方式选择

有关企业内部经营管理方式的选择,通常采用的方法是价值链分析法和流程分析法。

价值链分析法,实际上是通过一个企业运行的所有的价值链,来分析一个企业该如何做好它的内部管理工作。价值链分析法的基本原理是,企业要做好内部管理,最基本的就是要把价值链的每一个环节都做到最好,即把生产、研发、市场、管理等价值链的所有环节都做到最优匹配,形成一个整体的竞争优势(参见图 1-5)。

流程分析法指的是通过把握与分析企业运行的所有的流程中运行成功的关键要点,思考一个企业应该用什么样的方式来进行内部管理。

与欧洲质量奖和日本戴明奖并称国际上最著名的三大质量奖的美国马尔科姆·波多里奇国家质量奖,鼓励企业用流程来规范业务运作,使其在受控条件下运行,在流程管理中实现经营目标,并将组织的流程分为价值创造流程和支持流程(参见图 1-6)。

不管是价值链分析法还是流程分析法,目的只有一个,就是使企业的内部管理达到最优状态,用这种最优状态来获得竞争对手无可比拟的竞争优势。

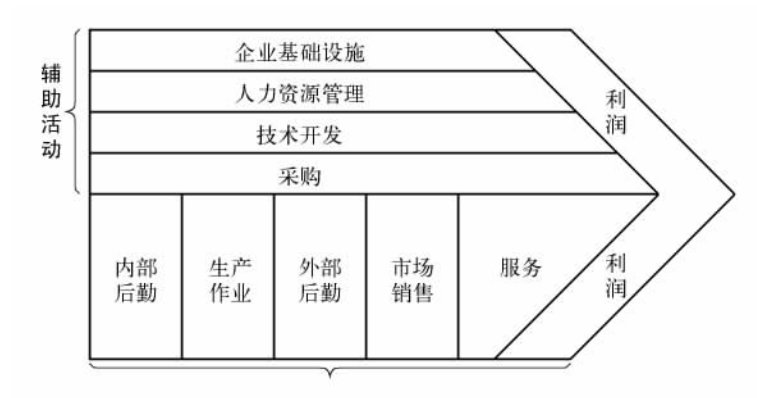


图 1-5 基本价值链分析法①

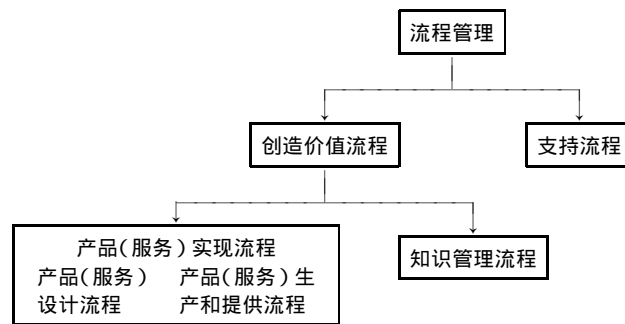


图 1-6 美国波多里奇国家质量奖对流程的分类

以上分析了针对五个基本战略问题所运用的一些思考方法和工具技术。

另外,我们还可以运用企业的生命力系统——GREP 模型(文跃然,2002)来进行企业内外部战略的分析和确立。GREP 模型试图从内外两个角度来思考企业的问题并找到解决的办法,它认为企业战略的核心是发现并改进在其治理结构(corporate governance)、资源能力(resource)、企业家(entrepreneur)和产品或服务(production/service)等方面存在的问题或缺陷。其中“治理结构”、“企业家”和“资源”这三个基本维度主要关注企业内部的经营管理问题,而“产品和服务”这个基本维度则更多地关注企业外部的战略选择问题(参见表 1-1)。

① 迈克尔·波特:《竞争战略》,第 41 页,北京,华夏出版社,1997。

表 1-1 企业的生命力系统——GREP 模型^①

维 度	要 素	维 度	要 素
G (corporate governance) 企业治理结构	股权结构	E (entrepreneur) 企 业 家	企业家
	动力机制		管理团队
	权力分配		后备队伍的培养
R (resource) 资 源	人力资源	P (product) 产品和服务	行业选择
	资本资源		产品选择
	政府资源		竞争定位选择
	品牌资源		竞争方式和竞争策略选择
	客户资源		企业内部管理流程

可以用图 1-7 总结概括上面所述战略的基本问题及其对应的解决之道。

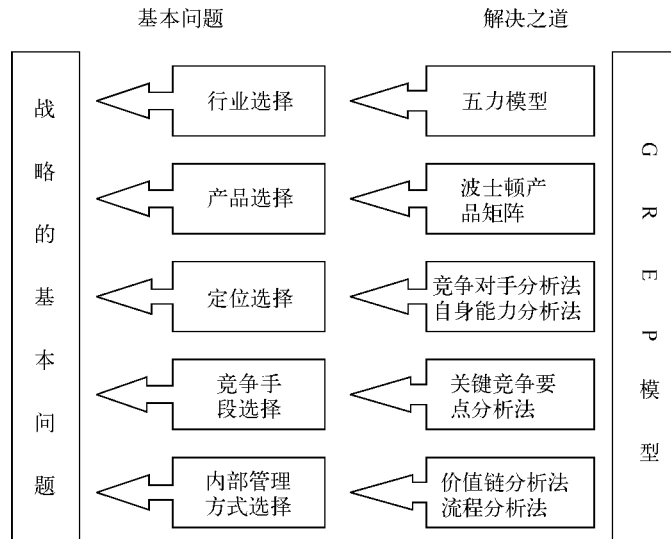


图 1-7 战略的基本问题与解决之道

^① 文跃然：“GREP：一种全新的企业经营思考方法”，《企业管理》2003 年第 9 期。

(四) 迈克尔·波特：什么是战略

这部分专门围绕战略学家迈克尔·波特的一篇文章作为补充讲解,通过理解波特的观点以达到两个目的:对战略本身有更好的理解;对西方国家战略研究的前沿有更好的认识。

迈克尔·波特是哈佛大学的教授、非常知名的战略学家,他从20世纪80年代开始发表著作,活跃至今。他1996年发表的“什么是战略”一文是其研究企业战略的一个里程碑。

“什么是战略”探讨的是:竞争者之间获利程度的差异。波特在文章中讨论“定位”(positioning)这个主题,或如何在产业中创造优势。文中论及,企业要在产业中出人头地,做法不外乎成本低于竞争对手,或产品价位更高。要在竞争者中形成价格或成本差异,主要有两种来源:来自经营有效性(operational effectiveness)的差别或达到经济效益的最佳做法,以及来自战略定位上的差异。要了解经营有效性与战略,最好将企业拆成许多活动,也就是企业在任何行业竞争中所执行的个别经济过程。这些活动的界定也比传统功能更窄。这篇文章也就提出一个架构,以系统性地检视这些活动,以及它们与竞争优势之间的联系,在《竞争优势》一书中,这些活动称之为价值链(value chain)。

所有的企业必须在活动中持续改善经营有效性,但是要有绩效上的差异,大部分仍有赖于具有明确的战略地位。战略的差异来自活动的差异,如企业在订货流程、组装、产品设计、训练等方面的做法。战略的持久之道在于取舍抉择,也就是说,企业选择提供某种形态的价值,但牺牲其他方面的表现。竞争优势和价值的取舍,不仅取决于个别活动,也取决于各活动的调适程度。

1. 经营的有效性不等于战略

波特在这篇文章中,首先把有效经营与战略作了区分,并提出:OE ≠ strategy,即有效经营不等于战略。

什么是OE?operational effectiveness,简称为OE,译为经营有效性,或者称为有效经营、经营效率,是指一个企业在它内部经营管理的每一个方面都做到了最有效的状态。它意味着,在进行相似的活动时,企业的绩效比竞争对手更好。OE包含效率,但是决不限于效率,它包括任何能让企业更充分地利用资源的运作,例如减少次品率,或者更快速地开发、生产与推广新的、更好的产品等。经营有效性的差异,直接影响到企业的相对成本地位和差异化的程度,是竞争中决定获利程度的重要因素。

波特对于OE有两个观点:第一,企业经营要有OE,如果企业的经营在内部管理的每一个方面都能做到最有效,那当然是最好的;第二,OE跟战略是两回事,

不能把内部经营的有效性与企业的战略混为一谈。

为什么 OE 不等于战略？依据波特的观点，经营有效性的改进，按照数学的语言讲，它是企业达到优秀的获利能力的必要条件，但通常非充分条件。换言之，取得优秀的获利能力的企业肯定在经营有效性方面做得很好，但是仅仅有很好的经营有效性还不足以获得好的获利能力。

第一，企业面对的 OE 问题具有趋同性。当经营有效性在竞争中不断向更好的效果推进时，每家厂商面对的问题基本上是一样的，即使对经营有效性进行相当优异的改善和提升，但是也没有谁可以有特别突出的表现。

第二，企业内部有效经营实际上很容易被别人模仿。理论上讲，只要有充分的时间，行业的所有其他企业，都可以在内部管理上做到最有效率的状态。

战略的本质特点是一个企业相对于另外一个企业具有更好的表现或者相对的竞争优势。如果所有的企业都解决了同样的 OE 问题、处在同样的 OE 状态，实际上没有一个企业会比另外的企业更好、更具竞争优势。因此，如果企业都只关注于 OE 的改善，那么它们就会纷纷掉进自己设下的陷阱里。

2. 日本企业没有战略

波特在这篇经典文章里的第二个观点：日本企业没有战略。严格说来，这个观点是附属于第一个观点的，很容易根据波特的第一个观点推导出这一看法。

整个 20 世纪 80 年代，日本企业挑战西方企业的核心手段就是他们的经营有效性的领先，日本人之所以能在这期间的竞争中占优势，就在于他们提供了品质更佳、成本更低的产品，但是，日本企业很少是有战略的，或者说大多数的日本企业没有战略。

最主要的理由恰恰是日本企业特别注重 OE，比如说，日本人在全球最先推出了全面质量管理等完善内部管理的这种方法和手段，日本企业在内部管理方面做得是世界一流。但很遗憾的是，大多数的日本企业“成也 OE 败也 OE”，它们只注重 OE，而不注重差异化的选择与定位，或者按波特的说法，没有“用与众不同的方法做同样的事，或者从事与众不同的事情”。最终的结果，日本的企业掉进自己设的陷阱里，它们都很趋同，内部管理做得都很好，因此价格战等相互毁灭和伤害的情况也在所难免。在这样的环境下，没有哪一个日本企业比别的日本企业获得更大的竞争优势。

依照波特的看法，因为日本企业不注重差异化的选择与定位，因此大多数的日本企业是没有战略的。

当然，这只是波特的观点，其他学者或者日本的企业家们可能不会完全同意这一看法。

3. 竞争战略探讨的是差异性

波特的第三个观点，也是他的核心观点：战略是差异化的选择与定位。