

高等学校工程管理专业规划教材

Gaodeng Xuexiao Gongcheng
Guanli Zhuanye Guihua Jiaocai

建筑企业战略管理

中南大学 王孟钧 陈辉华 刘少兵 编著

中国建筑工业出版社

高等学校工程管理专业规划教材

建筑企业战略管理

中南大学 王孟钧 陈辉华 刘少兵 编著

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

建筑企业战略管理/中南大学王孟钧等编著. —北京: 中国
建筑工业出版社, 2007
高等学校工程管理专业规划教材
ISBN 978-7-112-08903-1

I. 建… II. 王… III. 建筑工业-工业企业管理-高等学
校-教材 IV. F407.96

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 159940 号

高等学校工程管理专业规划教材

建筑企业战略管理

中南大学 王孟钧 陈辉华 刘少兵 编著

*

中国建筑工业出版社出版 (北京西郊百万庄)

新华书店总店科技发行所发行

北京密云红光制版公司制版

北京建筑工业出版社印刷

*

开本: 787 × 1092 毫米 1/16 印张: 16 $\frac{3}{4}$ 字数: 405 千字

2007 年 2 月第一版 2007 年 2 月第一次印刷

印数: 1—3000 册 定价: 25.00 元

ISBN 978-7-112-08903-1

(15567)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

本社网址: <http://www.cabp.com.cn>

网上书店: <http://www.china-building.com.cn>

前 言

20 世纪 80 年代初,我国建筑行业开始由计划经济走向市场经济,一些眼光长远的成功企业开始思索企业发展战略问题,并逐渐进入“战略制胜时期”。但在实践过程中也遇到了不少困惑与难题,亟需理论支持。近年来,尽管建筑企业战略管理研究取得一定成果,但理论体系还不够完善,有待于进一步开展系统而深入的研究。

随着经济全球化进程的加快,特别是我国加入 WTO 以后,建筑市场环境发生了剧烈变化,建筑企业(大型承包商)面临更多的机遇与挑战。由于我国建筑企业战略管理起步较晚,行业特色明显,形势发展逼人,实施战略管理有其迫切性和特殊性,因此,重视和强化企业战略管理已成为建筑企业(大型承包商)求生存、谋发展的必然选择。

本书共有十章内容,以系统的理论、新颖的构思、详实的案例构建了建筑企业战略管理的完整知识体系,突出了我国建筑企业(大型承包商)的行业特色与战略管理特征。第一章为导论,阐述了建筑企业战略管理的主要内容,第二、三章是战略环境分析和内部条件分析,第四章阐述了建筑企业竞争优势的来源和途径,第五章是建筑企业整体战略的内容;第六章是竞争性战略的内容,第七、八、九章是建筑企业职能战略,包括市场开拓、战略、跨国经营战略、人力资源战略、资本经营战略、技术创新战略和品牌战略,第十章阐述了建筑企业战略实施与控制的主要内容和方法。本书可作为高等学校工程管理专业、土木工程类专业及其他相关专业的本科教材和研究生教材,也可供建设领域企、事业单位,特别是大型承包商的高层领导、经营管理人员学习、参考。

本书由中南大学王孟钧、陈辉华、刘少兵编著。第一章由王孟钧、陈辉华撰写,第二章由陈辉华、韦玮撰写,第三章由王孟钧、薛立谦撰写,第四章由陈辉华、彭敏撰写,第五章由陈辉华、刘少兵撰写,第六章由王孟钧、彭庆辉撰写,第七章由王孟钧、赵建伟撰写,第八章由刘少兵、俞冠军撰写,第九章由俞冠军、李博、赵建伟撰写,第十章由王孟钧、戴若林撰写。本书最后由王孟钧、陈辉华统稿。同时,常燕、马英斌、罗伟、刘轶、李爱芬、刘洁等也为本书的编写做了大量的工作。

由于作者的学术水平与实践经验有限,本书不妥之处在所难免,敬请各位读者批评指正,我们将在以后的修订工作中,不断充实完善。

在本书的编写过程中,参考了许多国内外专家学者的论文、专著、教材和资料,在此谨向他们表示衷心的感谢!

目 录

第一章 建筑企业战略管理导论	1
第一节 企业战略的概念和特征.....	1
第二节 企业战略管理理论的发展.....	3
第三节 建筑企业战略管理的必要性与特殊性.....	8
第四节 建筑企业战略管理的主要内容	10
复习思考题	16
第二章 建筑企业战略环境分析	17
第一节 建筑企业宏观环境分析	17
第二节 建筑企业经营环境分析	22
第三节 建筑企业战略环境分析与评价方法	36
复习思考题	38
第三章 建筑企业内部条件分析	39
第一节 建筑企业的资源	39
第二节 建筑企业的能力	45
第三节 建筑企业资源与能力的关系	51
第四节 建筑企业内部条件战略分析技术	57
复习思考题	63
第四章 建筑企业竞争优势分析	64
第一节 建筑企业竞争优势概述	64
第二节 战略资源、核心能力与建筑企业竞争优势	69
第三节 建筑企业竞争优势的层次互动模型	80
第四节 价值链与建筑企业竞争优势	84
第五节 建筑企业竞争优势的创建模式	89
复习思考题	93
第五章 建筑企业总体战略	94
第一节 战略目标的制定	94
第二节 建筑企业战略态势选择.....	103
第三节 建筑企业的成长战略.....	111
第四节 建筑企业战略选择的方法与技术.....	123
复习思考题.....	130
第六章 建筑企业竞争性战略	131
第一节 成本领先战略.....	131
第二节 差异化战略.....	138

第三节 集中化战略	146
第四节 建筑企业基本竞争战略的扩展	148
第五节 建筑企业竞争性战略的选择	153
复习思考题	155
第七章 建筑企业市场开拓战略	156
第一节 建筑企业市场细分与定位	156
第二节 建筑企业市场开拓战略体系	162
第三节 建筑企业市场开拓战略的实施要点	169
复习思考题	176
第八章 建筑企业跨国经营战略	177
第一节 建筑企业跨国经营战略概述	177
第二节 建筑企业跨国经营战略的环境分析	179
第三节 建筑企业跨国经营战略的规划	180
第四节 建筑企业跨国经营战略的制定与实施	184
复习思考题	191
第九章 建筑企业职能战略	192
第一节 建筑企业人才战略	192
第二节 建筑企业资本运营战略	204
第三节 建筑企业技术创新战略	211
第四节 建筑企业品牌战略	219
复习思考题	232
第十章 建筑企业战略的实施与控制	233
第一节 概述	233
第二节 建筑企业战略实施	235
第三节 建筑企业战略控制	247
复习思考题	257
参考文献	258

第一章 建筑企业战略管理导论

随着中国加入 WTO 和国内经济的快速增长,建筑市场环境发生了剧烈变化,我国建筑企业(大型承包商)面临更多的机会与挑战。越来越多的建筑企业开始重视企业发展战略问题,并逐渐进入“战略制胜时期”,强化战略管理已成为建筑企业求生存、谋发展的必然选择。本章在分析西方企业战略管理理论发展的基础上,阐述了建筑企业战略管理的必要性与特殊性,以及建筑企业战略管理的主要内容。

第一节 企业战略的概念和特征

一、企业战略的概念

战略一词,原为军事用语。顾名思义,战略就是作战的谋略。《辞海》中对战略一词的解释是:“军事名词。对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各方面,规定军事力量的准备和运用。”《中国大百科全书·军事卷》诠释战略一词时说:“战略是指导战争全局的方略。即战争指导者为达成战争的目的,依据战争规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、政策和方法。”

在英语中,战略一词为 strategy,它来源于希腊语的 stratagia,也是一个与军事有关的词。《韦氏新国际英语大词典》(第三版)定义战略一词为“军事指挥官克敌制胜的科学与艺术。”随着人类社会实践的发展,战略一词被广泛应用于军事之外的领域,从而赋予了新的含义。而将战略思想运用于企业经营管理之中,就产生了企业战略这一概念。

什么是企业战略?在西方战略管理文献中没有一个统一的定义,不同的学者赋予企业战略以不同的含义。美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯(Andrews)认为,战略是要通过一种模式,把企业的目标、方针、政策和经营活动有机地结合起来,使企业形成自己的特殊属性和竞争优势,将不确定的环境具体化,以便较容易地着手解决这些问题。美国著名战略学家安索夫(Ansoff)则认为,战略构造应是一个有控制、有意识的正式计划过程;企业的高层管理者负责计划的全过程,而具体制定和实施计划的人员必须对高层管理者负责,通过目标、项目、预算的分解来实施所制定的战略计划。而加拿大麦吉尔大学管理学教授明茨伯格(Mintzberg)提出了企业战略的5P'S,即计划(plan)、计策(ploy)、模式(pattern)、定位(position)和观念(perspective),从五个不同角度对战略加以阐述。综上所述,企业战略是以企业未来发展为基点,为寻求和维持持久的竞争优势而做出的有关全局的重大筹划和谋略。

二、企业战略的特征

尽管战略学家对企业战略的内涵有着不同的理解,但对于企业战略特征的认识并没有太大的分歧。概括起来,企业战略具有如下的特征:

1. 全局性

企业战略突出的特征就是对全局的把握，战略家必须有极好的全局观。只有从全局出发考虑战略问题，才能使企业各方面、各阶段的问题能在总方向的指引下得到正确的解决。战略的全局性特征，要求企业战略必须根据企业总体发展的需要来制定，追求企业的整体效果。

2. 长远性

企业战略应以企业的长期生存和发展为出发点，研究长远的战略问题。企业战略考虑的是企业未来相当长一段时期内的总体发展战略，通常着眼于未来3~5年乃至更长远的目标。企业战略的长期性特征，要求把企业战略的制定和实施定位在未来，以适应时代发展趋势和市场变化方向，而不是局限于当前要处理的问题。

3. 指导性

企业战略是对企业的未来经营方向和目标的纲领性的规划和设计，对企业经营管理的所有方面都具有指导意义。企业战略规定了企业在一定时期内基本的发展目标，以及实现这一目标的基本途径，从而对企业全体职工起着指导和激励作用。

4. 竞争性

企业在激烈的市场竞争中，不可避免地出现两极对抗或多极对抗，而且其竞争对手实力强劲。企业战略也像军事战略一样，其目的也是为了克敌制胜，赢得市场竞争的主动权，因此，竞争性是企业战略非常明显的特征之一。

5. 创新性

企业战略往往是与未来的新趋势相联系的，它区别于以往的五年计划或长期计划的一个重要方面就是其创新性。企业为了生存和发展，就必须不断拓展新的经营领域，开创新的事业。企业战略的创新性源于企业内、外部环境的多变性，因循守旧的企业战略是无法适应时代发展要求的。

6. 风险性

企业战略是对未来发展的规划，然而环境总是处于不确定的、变化莫测的趋势中，任何企业战略都伴随有风险。企业战略的制定并不是企图消除风险，而是能够对风险的程度做出某种判断，并对风险的后果做出评估，然后做出正确的决策。

7. 适应性

企业战略应建立在现有的主观因素和客观条件基础上，一方面，企业战略必须与企业管理模式相适应，企业战略不应脱离现实可行的管理模式，而且管理模式也应适当调整以适应企业战略的要求；另一方面，企业战略也要与战术、策略、方法和手段等相适应，缺乏实施的力量和技巧，企业战略难以取得好的效果。

8. 相对稳定性

企业战略一经制定后，应在较长时期内保持稳定（不排除局部调整），以利于企业各级单位、部门加以贯彻和执行。

三、战略与有关术语的区别与联系

1. 战略与决策的区别与联系

决策，简单地说就是方案的选择和实施，它存在于企业生产经营过程的各个环节、各个时期之中，是个广泛的概念。对战略方案的选择和实施也是一种决策，而且是非常重要的决策，这种决策称为战略决策。但决策不仅包括战略决策，而且还有许多日常决策和短

期决策，决策的原理同样适用于战略的制定和实施过程。

2. 战略与规划的区别与联系

规划和决策一样是个广泛的概念，有长期规划、短期规划等等。规划不仅有战略规划，还有许多其他规划。而战略作为一种谋划，本身就是一种规划，也是一种长远的规划，有时为表明其长远性，常称战略规划。

3. 战略与策略的区别与联系

战略与策略有时会互相通用，有一些重大的策略，虽然称为策略，实质上是一种战略，如目标市场策略，实际是一种市场战略。但有些策略，如商标策略、供销策略、价格策略，却不能称之为战略。因此，二者的区分不能仅从表面字义上而要从其所包含的内容来划分，主要看其是否带有战略的特征，所以从严格意义上说，二者是有区别的。《辞海》把策略定义为执行战略的手段。但是，战略是有层次性的，分战略就是执行总战略的手段。因此，我们常把时间较短的局部性的谋划称为策略，以免混淆战略的特征。战略和策略的关系反映全局和局部、长远利益和当前利益的辩证关系，它们是既有区别又有联系的。

4. 战略与战术的区别与联系

战术是保证战略实现的手段或办法，是指局部的、短期的针对某一特定问题而采取的行动，具有较大的灵活性，因此，可以很容易地将其与战略加以区分。

四、企业战略管理的概念

美国著名战略学家安索夫 1972 年在《企业经营政策》杂志上发表了“战略管理思想”一文，正式提出了“战略管理”（strategy management）的概念，为以后战略管理理论的进一步发展奠定了基础。1979 年安索夫又出版了《战略管理论》一书，安索夫认为，企业战略管理是指将企业日常业务决策与长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。而美国学者斯坦纳（Steiner）在 1982 年出版的《管理政策与战略》一书中认为，企业战略管理是确定企业使命，根据企业外部环境和内部经营要素设定企业组织目标，保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。

此后，许多战略研究学者与企业家从不同的角度进行研究和拓展，提出了不同的见解，概括起来有以下几种：

（1）企业战略管理是决定企业长期发展的一系列重大管理决策和行动，包括企业战略的制定、实施、评价和控制；

（2）企业战略管理是企业制定长期战略和贯彻这种战略的活动；

（3）企业战略管理是企业自身与环境关系过程中实现其宗旨的管理过程。

综上所述，企业战略管理是指企业的高层决策者在企业内外部环境分析的基础上制定出明确的战略目标，为保证目标的实现进行全局性谋划，并将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。

第二节 企业战略管理理论的发展

西方企业战略管理理论起源于 20 世纪中期，它随着企业管理理论的发展而发展，逐渐从生产管理、经营管理进入战略管理阶段。企业战略管理理论可以分为四个发展阶段：

早期战略思想、传统战略管理理论、竞争战略管理理论以及动态战略管理理论。

一、早期战略思想

在此阶段，虽没有出现完整的战略理论体系，但已产生了很精彩的战略思想。美国哈佛大学的迈克尔·波特（Michael Porter）教授对此作了精辟的概括，总结了早期战略思想阶段的三种观点。

1. 企业战略思想的第一种观点

20 世纪初，法国学者法约尔（Fayol）对企业内部的管理活动进行整合，将工业企业中的各种活动划分成六大类：技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动，并提出了管理的五项职能：计划、组织、指挥、协调和控制，当时这些学者和管理者都是将思考的重点放在组织内部活动的管理上，这可以说是最早出现的企业战略思想。

2. 企业战略思想的第二种观点

1938 年，美国经济学家巴纳德（Barnard）在《经理人员的职能》一书中，首次将组织理论从管理理论和战略理论中分离出来，认为管理和战略主要是与领导人有关的工作。此外，他还提出管理工作的重点在于提高组织的效率，其他的管理工作则应注重组织的效能，即如何使企业组织与环境相适应。这种关于组织与环境相“匹配”的主张成为现代战略分析方法的基础。

3. 企业战略思想的第三种观点

20 世纪 60 年代，哈佛大学的安德鲁斯对战略进行了四个方面的界定，将战略划分为四个构成要素，即市场机会、公司实力、个人价值观和渴望、社会责任。其中市场机会和社会责任是外部环境因素，公司实力与个人价值观和渴望则是企业内部因素。他还主张公司应通过更好地配置自己的资源，形成独特的能力，以获取竞争优势。

二、传统战略管理理论

20 世纪 60 年代初，美国著名管理学家钱德勒（Chandler）于 1962 年发表有关战略的著作《战略与结构》，成为现代企业战略管理理论研究的起点。在其论著中，他首先详细、全面地分析了环境、战略和组织结构之间的互动关联。他经过仔细分析后得到的结论是：企业战略应适应环境的变化——满足市场需求，而组织结构又必须适应企业战略的要求，随战略的发展变化而变化。从此以后，很多学者积极地参与企业战略管理理论的研究，在这一时期出现了多种不同的理论学派。

1. 设计学派

这一学派的观点始于钱德勒，后由安德鲁斯作出了精确的界定。安德鲁斯认为，战略形成过程实际上是把企业内部条件因素与企业外部环境因素进行匹配的过程，这种匹配能够使企业内部的优势和劣势与企业外部的机会和威胁相协调，并由此建立了著名的 SWOT 战略分析模型。设计学派要求企业战略通过一种模式，将企业的目标、方针政策、经营活动和不确定性的环境结合起来，使企业形成自己的特殊战略属性和竞争优势。

2. 计划学派

计划学派几乎与设计学派同时产生，以安索夫 1965 年出版《公司战略》一书为标志。西方战略管理文献一般将战略分为企业总体战略和经营战略两大类，这对推动战略管理的进一步发展起到了积极的作用。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，原则上主要由领导承担整个过程的责任，但在实践中则由计划人员负责实施，因此，企业战略应当详细、具体，包括企业目标、资金预算、执行步骤等实施计划，以保证企业战略的顺利实现。

3. 创意学派

创意学派认为战略形成过程是一个直觉思维、寻找灵感的过程，强调领导才能的重要性。直觉式策略并没有一定的好坏，在一些特别情况下（如组织成立的早期）是被需要的，这种方式可以让策略更为灵活或具有弹性。

4. 认知学派

认知学派认为，战略的形成是基于处理信息、获得知识和建立概念的认知过程——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。

5. 学习学派

学习学派与以往学派的不同之处在于，它认为战略是通过渐进学习、自然选择形成的，可以在组织上下出现，并且战略的形成与贯彻是相互交织在一起的。

6. 权力学派

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。

7. 文化学派

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。

8. 环境学派

环境学派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。在环境学派中，环境和领导以及组织一起被列为战略形成过程中的三个中心力量，并且领导和组织从属于外部环境，环境居于支配地位。

9. 结构学派

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，而把战略制定看成是一种整合，即由各种学派的观点综合而成的体系。

10. 定位学派

定位学派的观点始流行于 20 世纪 80 年代，其杰出代表人物是迈克尔·波特。定位学派认为企业在制定战略的过程中必须要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。

综上所述，这一阶段的战略管理理论研究主要集中于以下几个方面：一是研究战略与环境的关系；二是战略应从上至下，即由高层管理者构思设计；三是战略应该通过正式计划予以实施。

三、竞争战略管理理论

在企业战略管理理论的发展过程中，以上战略学派都曾在一定时期内发挥过一定作用。但随着企业战略理论和企业经营实践的发展，企业战略管理理论的研究重点逐步转移到企业竞争方面，特别是 20 世纪 80 年代以来，西方经济学界和管理学界一直将企业竞争战略理论置于学术研究的前沿地位，从而有力地推动了企业竞争战略管理理论的发展。回顾 20 多年来的发展历程，企业竞争战略管理理论涌现出了三大主要战略学派：行业结构

学派、核心能力学派和战略资源学派。

1. 行业结构学派

行业结构学派的创立者和代表人物，是美国著名战略学家迈克尔·波特教授。波特的杰出贡献在于，实现了产业组织理论和企业竞争战略理论的创新性兼容，并把战略制定过程和战略实施过程有机地统一起来。波特认为，构成企业环境的最关键部分就是企业投入竞争的一个或几个行业，行业结构极大地影响着竞争规则的确立以及可供企业选择的竞争战略。为此，行业结构分析是确立竞争战略的基石，理解行业结构永远是战略制定的起点。波特还指出，企业需要做好的第二个工作是，在已决定进入的行业中进行自我定位。为此，波特创造性地建立了五种竞争力量分析模型，他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，即进入威胁、替代威胁、买方讨价还价能力、供方讨价还价能力和现有竞争对手的竞争，而其中每种竞争力量又受到诸多经济技术因素的影响。因此，当影响行业竞争的作用力以及它们产生的深层次原因确定以后，企业的当务之急就是分析自己在所处行业中的强项和弱项，并据此作出正确的战略决策。在这种指导思想下，波特提出了赢得竞争优势的三种基本战略：成本领先战略、差异化战略和集中化战略，这为企业战略管理的进一步发展开辟了新途径。

2. 核心能力学派

1990年，美国学者普拉哈拉德（Prahalad）和哈默尔（Hamel）在《哈佛商业评论》上发表了《企业核心能力》一文。其后，越来越多的研究人员开始投入企业核心能力理论的研究。所谓核心能力，就是所有能力中最核心、最根本的部分，它可以通过向外辐射，作用于其他各种能力，影响着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竞争优势；
- （3）核心能力应当不会轻易地被竞争对手所模仿。

核心能力学派强调组织内部的技能、集体学习以及组织的管理技能，认为竞争优势的根源在于组织内部，新战略的实施会受到公司现有资源的约束，因此，企业战略的目标就在于识别和开发竞争对手难以模仿的核心能力。只有具备了这种核心能力，企业才能很快适应迅速的市场变化，满足顾客的需求，才能在顾客心目中将企业与竞争对手区分开来。另外，企业要获得和保持持续的竞争优势，就必须在核心能力、核心产品和最终产品三个层面上参与竞争。在核心能力层面上，企业的目标应是在产品性能的特殊设计与开发方面建立起领导地位，以保证企业在产品制造和销售方面的独特优势。

3. 战略资源学派

在企业竞争实践中，每个企业的资源和能力是各不相同的，同一行业中的企业也不一定拥有相同的资源和能力。这样，企业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源泉。20世纪80年代，库尔（Cool）和申德尔（Schendel）通过对制药业若干企业的研究，进一步确定了企业的特殊能力是造成它们业绩差异的重要原因。1990年，普拉哈拉德和哈默尔在对世界上优秀公司的经验进行研究的基础上提出，竞争优势的真正源泉在于“管理层将公司范围内的技术和生产技能合并为使各业务可以迅速适应变化机会的能力”。战略资源学派既承认公司特别资源与竞争力的重要性，也承认产业环境分析的重要性，认为企业能力只有在相应环境中才能体现出重要性，并认为能力

与资源作为企业竞争地位的核心，要考虑：需求（是否满足顾客需要，是否具有竞争领先优势——结构分析）、稀缺性（是否是可模仿的、可替代的、或是可持久的）、适宜性（谁拥有利润）等要素。因此，企业竞争战略的选择必须最大限度地有利于培植和发展企业的战略资源，而战略管理的主要工作就是培植和发展企业对自身拥有的战略资源的独特的运用能力，即核心能力，而核心能力的形成需要企业不断地积累战略制定所需的各种资源，需要企业不断学习、不断创新、不断超越。只有在核心能力达到一定水平后，企业才能通过一系列组合和整合形成自己独特的，不易被人模仿、替代和占有的战略资源，才能获得和保持持续的竞争优势。

尽管波特的行业结构分析，以及稍后出现的核心能力和战略资源观在企业战略研究的侧重点上各有不同，但鉴于它们把以买方市场为主要经济特征、环境呈现复杂多样性的变化作为战略研究的时代背景，而将市场竞争作为战略研究的主要内容，以谋求建立和维持企业的竞争优势作为战略目标，我们可以将它们同称为竞争战略。

四、动态战略管理理论

随着 21 世纪的到来，全球众多企业面临的竞争环境更加易于变化和难以预测。面对竞争环境的快速变化、产业全球化竞争的加剧、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，传统战略管理的理论方法已经无法满足现实生活中企业战略管理决策的需要。于是，近年来一些管理学者提出了新的战略管理理论，即“动态能力论”及“竞争动力学方法论”等。

1. 动态能力论

该理论的提出主要基于以下的认识：过去的战略管理理论是由从企业战略的层次上对企业如何保持竞争优势的分析构成的，而对企业怎样和为什么要在快速变化的环境中建立竞争优势却论述不多。动态能力论则主要是针对基于创新的竞争、价格/行为竞争、增加回报以及打破现有的竞争格局等领域的竞争进行的。它强调了在过去的战略管理理论中未能受到重视的两个方面：第一，“动态”的概念是指企业重塑竞争力以使其与变化的经营环境保持一致的能力，当市场的时间效应和速度成为关键、技术变化的速度加快、未来竞争和市场的实质难以确定时，就需要企业有特定的、对创新的反应。第二，“能力”这一概念强调的是战略管理在适当地使用、整合和再造企业内外部的资源和能力以满足环境变化需要。

2. 竞争动力学方法论

竞争动力学方法是在竞争力模式理论、企业能力理论和企业资源理论的基础上，通过对企业内外部影响企业经营绩效的主要因素——企业之间的相互作用、参与竞争的企业质量、企业的竞争速度和灵活性等方面的分析，来回答在动态的竞争环境条件下，企业应怎样制定和实施战略管理决策，才能获得超过平均水平的收益和持续的竞争优势。

近年来，竞争动力学的研究和分析在国外受到越来越多的关注，而且有关这方面的研究成果被普遍地应用在战略管理的实践中。首先，它研究处于竞争状态的企业之间的竞争作用，这种竞争作用产生的原因，以及竞争作用发生的可能性；第二，它研究和分析影响企业竞争或对竞争进行反应的能力要素；第三，它还对不同条件下的竞争结果进行了分析和对比。

五、企业战略管理理论的发展趋势与特点

从企业战略管理理论研究的发展趋势来看,现阶段企业战略管理理论呈现出以下几个特点:

1. 注重动态性理论分析。注重对企业在变化的、动态的内外部环境条件下的系统分析,同时,对外部环境、战略资源、组织能力和内部系统间的相互关联及动态适应性进行深入的研究。

2. 强调系统的复杂性。在传统战略管理理论阶段,由于环境的相对稳定性和可预测性从而保证了传统战略实施的成功。但在目前动荡的环境中,研究系统越来越复杂,进行比较准确的中长期预测几乎是不可能的。因此,应从系统的角度,动态地考虑企业战略,必须增强战略的柔性以实现对组织的快速调整和变革。

3. 各学派之间呈现有机整合趋势。随着企业战略理论与实践的丰富与发展,新的企业战略管理理论学派不断出现,各理论学派之间互相渗透、互相借鉴将成为新的发展趋势。

第三节 建筑企业战略管理的必要性与特殊性

一、建筑企业战略管理的必要性与紧迫性

1. 建筑企业战略管理的必要性

随着经济全球化进程的加快,尤其是在我国加入 WTO 以后,建筑市场逐步对外开放,市场环境发生了剧烈变化。同时,我国建筑企业(大型承包商)也面临着更大的国际建筑市场竞争压力,有更多的机会与国际大型承包商同台竞争,加强建筑企业战略管理已成为企业求生存、谋发展的必然选择。

(1) 实施战略管理是企业适应市场变化的需要

随着社会主义市场经济体制的建立与完善,我国建筑企业的性质、地位以及外部关系发生了根本变化。建筑企业不仅面对国内错综复杂的金融市场、生产资料市场、技术市场和信息市场,而且还要面对更加复杂多变的国际市场,这就迫使企业必须研究环境变化趋势,认真谋划自己的发展战略。

(2) 实施战略管理是优化组织结构和经营格局的需要

优化行业组织结构,加快形成大、中、小企业合理分工、有机联动、协调发展的经营格局,是形势发展的客观要求和必然趋势。未来几年,建筑企业的兼并、重组将不可避免地加速进行。建筑企业只有在内部与外部、微观与宏观、局部与全局结合的基础上,明确自己的战略战术,审时度势,顺势而上,才能求得新的发展。

(3) 实施战略管理是提升企业竞争力的需要

加入 WTO 以后,建筑企业的竞争对手不仅有国内规模各异、层次不同的企业,而且还有大量外资企业,这些竞争对手争夺项目和市场,同时也争夺人才、资金、技术等资源。竞争的存在和激化迫使企业努力提高自身的竞争力,谋划竞争战略,在竞争中求生存,图发展。

(4) 实施战略管理是企业长远发展的需要

目前,国家和各大型国有企业正在积极着手“十一五”规划。国务院下文明确要求各

部委、各大型国有企业将“十一五”规划的编制与企业发展战略的制定有机结合起来，要求企业必须从战略角度考虑企业的长远发展问题。只有认识到实施企业战略管理是增强企业实力、谋求企业长远发展的有力武器，才能争取经营主动性，实现企业与外部环境变化的动态平衡，在“十一五”期间乃至未来几十年取得长足的发展。

2. 建筑企业战略管理的紧迫性

在建筑业这个特殊的行业中，虽然利润不菲，但是真正快速发展并长盛不衰的企业却不多。一些大型国有建筑企业或集团公司通过行政手段组建而成，虽然规模迅速扩大，产值成倍增长，但缺乏市场竞争的考验，缺乏企业内部治理机制和长远发展规划；一些工程总承包公司，还没有真正成为管理密集、资金密集和技术密集型企业；一些建筑企业实力不是很强，却把有限的资源分散到不同的行业，盲目追求“多元化”，到头来只能是以己之短，攻人之长，四面出击而首尾难顾；还有一些建筑企业几乎是什么赚钱干什么，别人干什么我也干什么，从而使企业在产品和业务结构方面出现了雷同趋势。这些都是由于缺乏战略管理而暴露出来的弊端。因此，建筑企业实施战略管理有其迫切性。

事实说明，仅仅依靠行政手段组建企业集团、打造“航空母舰”还不能从根本上解决企业的长远发展问题，建筑企业迫在眉睫的任务就是必须尽快制定与实施一整套切实可行的战略目标和战略措施，这是我国建筑企业增强国际市场竞争能力的需要，是加快与国际市场接轨的一次大变革，机不可失，刻不容缓。

在 20 世纪 80 年代，我国建筑企业就开始由计划经济走向市场经济。这一变革使一些眼光长远的企业领导者们开始思索企业的发展战略问题，一部分企业虽然没有明确地提出战略管理这一概念，但是其经营思想中，还是隐含着战略的观点，也就是理论上称之为“隐性战略”的战略管理。由于建筑企业受到宏观经济环境的强烈影响，几乎是完全被动地依赖于外界环境，这使得许多建筑企业感到前景莫测，更有许多中小企业发现自己经常处于生存危机的困境之中。进入 20 世纪 90 年代以后，在其他行业应用战略管理理论取得优良业绩的启发下，建筑企业逐渐认识到战略管理对企业生存发展的重要性，一些建筑企业开始尝试进行战略管理，并获得了长足的发展，从而逐渐进入“战略制胜时期”。从这些企业的成功实践来看，其业务领域正在不断地拓展，经济效益也稳步上升。但在实践过程中也遇到了不少的困惑与问题，亟需寻找理论依据和答案。

与此同时，我国学者也开始对建筑企业及建设领域的战略管理理论进行积极地探索，提出了许多有价值的思路 and 观点，取得了一定的成果。但是理论体系还不够完整，有待于进一步开展系统而深入的研究，以便更好地指导和推进我国建筑企业的战略管理实践。

二、建筑企业战略管理的特殊性

我国建筑企业战略管理起步较晚，行业特征明显，形势发展逼人，实施战略管理有其必要性、迫切性，更有其特殊性。建筑企业战略管理的特殊性体现在以下几个方面：

(1) 市场开拓战略是企业战略的重点

建筑产品的单件性、一次性特点导致生产经营方式的特殊性，需要企业不断开拓经营领域，多渠道承揽工程项目。因此，市场开拓能力是企业的核心能力，市场开拓战略是企业战略管理的重点和核心。

(2) 产业结构调整与优化是战略管理的首要任务

建筑行业涉及面宽，进入门槛低，竞争十分激烈，产业趋同现象严重，迫切需要调整

和优化产业结构，延伸建筑业产业链，向建筑业上、下游相关产业发展，形成工程总承包、施工总承包、专业承包、劳务分包的多层次、宽领域的经营格局。因此，调整与优化企业经营结构是战略管理的首要任务。

(3) 战略管理具有动态性和不确定性

建筑企业面临复杂多变的环境，且对环境的依赖性大，生产经营具有动态性和不确定性，应及时调整企业战略目标，优化内部组织架构，以更好地适应外部环境的变化。同时，建筑企业应重视市场细分与目标市场定位工作，强化企业竞争优势的培育和打造。

(4) 人才战略具有特殊意义

我国建筑企业大多属劳动密集型，大量使用农民工、临时工和非技术工种工人，人员素质参差不齐、人员结构不太合理，管理水平和利润水平有待提高。因此，人才战略有着特殊的意义，其战略的内容和侧重点也有不同。应重视人才战略，形成智力密集型、技术密集型、资金密集型和劳动密集型并存的发展格局。

(5) 品牌战略是企业战略的重要内容

目前建筑市场竞争激烈，秩序较为混乱，社会呼唤建筑企业遵纪守法，诚信经营。重视品牌战略，加强企业文化建设，提高业主满意度和社会信誉成为建筑企业战略管理的重要内容，是增强企业核心能力，促进企业持续发展的有效途径。

第四节 建筑企业战略管理的主要内容

一、建筑企业战略的层次和体系

1. 企业战略的层次

对于一个典型的企业来说，其战略可以包括三个层次：公司战略（corporate strategy）、竞争战略或业务战略（business strategy）和职能战略（functional strategy）。

(1) 公司战略

公司战略又称总体战略。公司战略研究的对象就是一个由一些相对独立的业务组合成的企业整体，而公司战略是这个企业整体的战略总纲，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。

从企业战略管理的角度来看，建筑企业的公司战略的侧重点表现在以下三个方面：

1) 企业使命的确定。即企业应该选择经营哪些业务，进入哪一行业或领域，为业主提供哪些服务等。

2) 战略经营单位（SBU）的划分及战略事业的发展规划。如开发新业务的时机与方式，现有业务或市场的放弃、维持或者扩展的安排等。

3) 关键的战略经营单位的战略目标。

(2) 竞争战略

竞争战略也称为业务战略，它是在公司战略指导下，经营管理某一个特定的战略经营单位的战略计划，是公司战略之下的子战略。它的重点是要解决企业如何在选定的行业领域内与对手展开有效的竞争，即主要解决的是竞争手段问题，竞争战略是企业赖以生存和与竞争对手争夺市场的基本工具。

从企业外部来看，建筑企业竞争战略的目的是为了使企业在某一个特定的经营领域或

细分市场中取得较好的效果——努力寻求建立什么样的竞争优势。从企业内部来看，是为了对那些影响企业竞争成败的市场因素的变化做出正确的反应，并协调和统筹安排那些影响企业竞争优势的生产、财务、研究和开发、市场开拓、人力资源等经营活动，竞争战略可以为这些经营活动的组织和实施提供直接指导。

(3) 职能战略

职能战略是为贯彻、实施和支持公司战略与竞争战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略，它的重点是提高企业资源的利用效率，使企业资源的利用效率最大化。企业职能战略是由一系列详细的方案和计划构成的，涉及企业经营管理的所有领域，包括财务、生产、销售、研究与开发、公共关系、采购、人事等各部门。实际上，职能战略是公司战略、竞争战略与实际达成预期战略目标之间的一座桥梁，如果能够充分地发挥各职能部门的作用，加强各职能部门的合作与协调，顺利地开展各项职能活动，特别是那些对战略的实施至关重要的职能活动，就能有效地促进公司战略、竞争战略的成功实施。

建筑企业的职能战略一般可分为市场开拓战略、技术创新战略、人力资源战略、资本运营战略、品牌战略、跨国经营战略等。

2. 建筑企业战略的体系

建筑企业战略体系是指企业的总体战略、竞争性战略和各项职能战略有机地联系起来

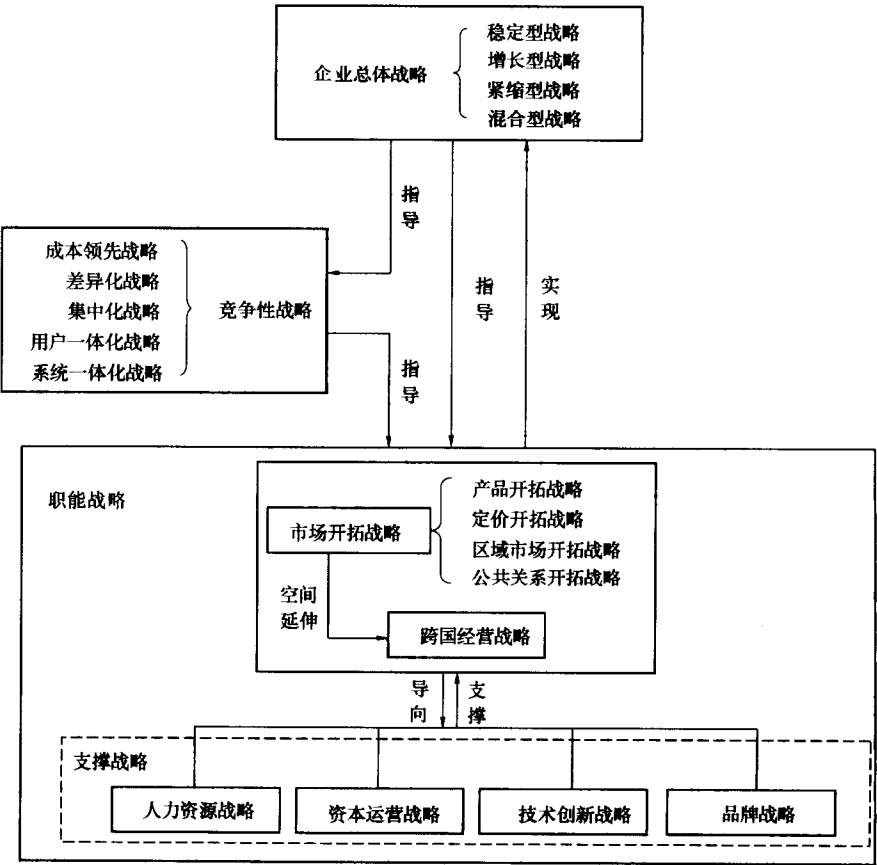


图 1-1 建筑企业战略体系