

“十一五”国家重点图书
21世纪产业创新与产业整合丛书



产业视角的企业战略

——战略理论的反思与融合

余光胜◎著

 上海财经大学出版社

产业视角的企业战略

——战略理论的反思与融合

余光胜◎著

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

产业视角的企业战略：战略理论的反思与融合/余光胜
著. —上海：上海财经大学出版社，2008. 12

(21 世纪产业创新与产业整合丛书)

ISBN 978 - 7 - 5642 - 0397 - 9/F · 0397

I. 产… II. 余… III. 企业管理-经济发展战略
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 192950 号

☐ 丛书策划 王永长

☐ 责任编辑 江 玉

☐ 封面设计 张克瑶

CHANYESHIJIAO DE QIYEZHANLUE

产业视角的企业战略

——战略理论的反思与融合

余光胜 著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海远大印务发展有限公司装订

2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 22.25 印张(插页: 2) 387 千字

印数: 0 001-2 000 定价: 50.00 元

……19 世纪,许多探险者都在探寻尼罗河的起源。在当时,越来越多的证据表明尼罗河的起源是不确定的。这个结论并不是探险的支持者或公众想听到的答案。在经过多场辩论之后,探险者宣布他们的发现:尼罗河的源头在维多利亚(Victoria)湖!该论断遭到了当时地理学家的普遍反对,他们相信布隆迪(Burundi)高原的 Kagera 河的源头是一个比较好的答案。不同的观点在将来也许会流行:一条河的起源毕竟是一个解释的事情,而不是一个有待于发现的事实。企业战略理论也遇到了迷惑维多利亚探险者同样的问题。我们同样是一群探险者,在支持者期待结果、公众要求答案的情况下,竞争性地去寻求发现。

——亨利·明兹伯格(Henry Mintzberg),1999

目 录

导论	1
第一章 古典战略理论	7
第一节 企业战略管理的源起与发展	7
第二节 古典战略理论研究及其流派	13
第三节 古典战略理论的核心思想	17
第四节 古典战略理论的反思	22
第二章 竞争战略理论	31
第一节 波特竞争战略理论的基本思想与分析框架	31
第二节 竞争战略理论的核心内容	35
第三节 竞争战略理论的贡献与局限	45
第四节 波特以后的企业战略动向	53
第三章 企业能力战略理论	60
第一节 企业能力的理论渊源	60
第二节 竞争阶段的“冰山”模型	68
第三节 基于核心能力的企业战略理论	73
第四节 核心能力战略理论的困惑	78
第四章 产业视角的企业战略理论思考	85
第一节 战略理论中不复存在的假设	85
第二节 他山之石：寻求战略新范式的理论借鉴	91
第三节 产业视角企业战略的多维透视	98
第四节 产业致胜战略的基本命题	101



第五章 基于商业生态系统的产业定位选择	109
第一节 产业研究中的生态系统	110
第二节 商业生态系统中的企业战略定位	118
第三节 生态系统中基于能力要素的产业活动重组	132
第四节 生态系统的空间形态及企业战略空间定位	147
第六章 基于价值创新的产业优化	161
第一节 企业持续战略优势的源泉：价值创造与保护	161
第二节 产业价值创新模式	170
第三节 多元产业价值创新管理	188
第七章 构想未来产业	215
第一节 培育产业洞察力	216
第二节 顾客需求分析	228
第三节 技术发展分析	236
第四节 产业演化分析	242
第八章 设定产业创新路径	248
第一节 产业创新的基本前提	249
第二节 技术创新的一般规律与模式	256
第三节 基于创新生态与知识演化设定产业创新路径	273
第四节 以默会知识共享与战略联盟建设促进产业创新	280
第九章 开启大众市场	293
第一节 赢得产业标准	293
第二节 市场试探与学习	310
第三节 营造市场优势	323
参考文献	335
后记	346

导 论

夫未战而庙筭胜者，得筭多也；未战而庙筭不胜者，得筭少也。多筭胜，少筭不胜，而况于无筭乎。

——《孙子·始计篇》

林中有着许多路，大部分路终止在没有人迹的地方。它们被称作林中路。每个人各自寻觅自己的路，却在同一个森林中。常常看来仿佛相似，实际上不过是仿佛相似而已。

——马丁·海德格尔(Martin Heidegger)

这是一个日益变化的时代。过去，企业的经营与传统的剧场非常相像，舞台上演员们拥有清晰定义的角色，观众购票入场，坐定于观众席，被动地观赏剧场演出。与此对应，在以往的企业经营中，企业自身、顾客、供应商等角色定义清晰，各行其事，规则明确。但是，现在的情况不同了，企业经营更像是 20 世纪 60~70 年代的实验剧。剧场中的每个人都是剧中人，变成了剧中的一部分，整个场景令人眼花缭乱。当今，许多产业的边界模糊甚至消失，经营中的角色也缺乏清晰的界定，竞争与合作关系日益错综复杂，顾客参与企业的价值创造，如此等等。在这种情况下，过去企业战略理论中一直赖以为基础的假设和规则可能在今日已不复成立，我们需要全面地检视企业战略理论。

一、企业战略理论发展历程

企业战略理论产生于 20 世纪 60 年代，企业战略由企业适应环境变化而采用的长期计划、战略计划逐渐演变而来。20 世纪 70 年代出现了“战略管理热”，在理论界和产业界同时走向繁荣。20 世纪 80 年代早期，企业战略理论因引入产业竞争分析及竞争战略而进一步发展。在 20 世纪 80 年代后期和 90 年代早期，随着对战略在确立竞争优势中作用研究的深入，产业界开始重点关注企业内部资源、组织能力和流程，将企业资源、组织能力、流程等看成了企业盈利的基本源泉和制定长期战略的基础。到了 20 世纪 90 年代中期，这一领域的研究又迅速发



生了变化,以核心能力为基础的企业战略理论基本上主导了战略理论的研究。综观战略理论的演进历程,可以发现战略理论发展存在这样一个演化轨迹,即关注企业内部(古典战略,强调战略是一个计划、分析的过程)——关注企业外部(竞争战略,强调产业结构的分析)——关注企业内部(能力战略,强调核心能力的构建)。企业战略理论发展历程及其核心内容如表 0.1 所示。

表 0.1 战略管理的演进进程^①

时 期	主 题	关注的焦点	主要概念和 技术	在组织上的 应用	主要参与机构 或代表人物
20 世纪 50 年代	预算计划 和控制	通过预算运 作来进行财 务控制	财务预算、投 资计划、项目 评估	财务管理作为企 业的关键职能	企业机构
20 世纪 60 年代	企业规划	增长规划	市场预测,多 元化与协同 分析	成立企业规划部 门,流行 M 型 结构	企业机构 安索夫、钱德 勒等
20 世纪 70 年代 中期	企业战略	业务组合规划	SBU 作为业务 组合规划分析 的基本单位; 经验曲线、市 场份额回报	财务与战略控制 的整合;战略规 划作为企业总部 与分部之间互动	安索夫、K. R. Andrews、C. W. Hofer、G. A. Steiner、Dan Schendel 等
20 世纪 70 年代 后期至 80 年代 中期	产业与竞 争的分析	产业、市场 和细分市场的 定位选择	产业结构分 析、竞争者分 析、PIMS 分析	剥离无吸引力的 业务单元;强调 主动资产的管理	波特等
20 世纪 80 年代 后期至 90 年代 早期	追求竞争 优势	企业内在的 竞争优势源 泉;强调战略 的动态方面	资源与组织能 力分析;反应 速度及先动优 势的动态分析	企业重组及流程 再造	管理咨询机 构,如麦肯锡、 波士顿等
20 世纪 90 年代 中后期	核心能力 战略	追求产业创新	竞争优势动态 源泉,强调知 识与学习	虚拟组织、战略 联盟	哈默尔、普 哈拉

二、古典战略理论的终结

如前所述,我们把 20 世纪 70 年代诞生的企业战略理论称为古典战略理论。尽管古典战略理论的研究角度不同,方法各异,学派林立,但从总体上来

^① 基于 Robert M. Grant(1995)的扩展。Robert M. Grant, Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications, Second Edition, Blackwell Publishers Inc. 1995, p. 17.

看,该理论关于战略基点、战略目标、战略手段、战略保证等核心思想是基本一致的。古典战略从既有的产业市场出发,使企业适应环境,其实质就是在某一已结构化的产业内寻求企业生存和发展的空间。所谓结构化的产业,是指发育已成熟、产品概念已十分清晰、产业界限已固定、产业内竞争规则已确定的产业。在古典战略理论中,企业在既定的产业内经营,无视产业存在。古典战略理论的战略思考空间是一个封闭的企业系统,即古典战略只关注企业本身,无视产业的存在,所涉及的各种战略活动集中在一个封闭的企业系统之内。在企业所栖息的产业中,企业是一个独立的个体,战略目标是期望在这个既定的产业市场上如何通过相应的竞争手段获得既定市场中较大的份额,即在既定的市场“蛋糕”中切得较大的一块。古典战略无视产业存在,实际上是隐含地假设产业边界是完全清晰的、不可跨越的,企业只能在既定产业所设定的范围内开展经营活动,所以几乎不考虑产业之间的竞争或合作关系。实践表明,在已结构化的产业市场上通过分割市场占有率所能争取的生存发展空间是十分有限的,或者说代价是高昂的。总之,古典战略理论缺乏对产业的考虑使其失去了人们所预期的魅力,实践的失败宣告了古典战略理论的终结。

三、竞争战略理论的不足

古典战略理论基于既定的产业市场而忽视了对产业的考虑。在一定程度上弥补古典战略理论这一缺陷的是迈克尔·波特。他将产业组织理论引入了企业战略的研究,提出了竞争战略理论。竞争战略核心思想在于产业选择,即企业在既存的产业内作出选择,以使企业避免了古典战略可能导致的栖身于无吸引力的产业。在竞争战略理论中,企业不是像古典战略理论所预期的那样,要在既定市场上切得较大的一块,而是首先要在众多的产业“蛋糕”中选择一个较大的“蛋糕”,并力求在这个“蛋糕”中切得较大的一块。用波特的话说就是,企业要选择有一个有吸引力的产业,并且在所选择的产业中通过采取一般竞争战略而使企业力争上游。此时,企业的选择是在现有的产业目录中进行产业选择。由于竞争战略理论中的产业分析方法的背后存在一个隐含的假设,即既存产业的边界是清晰的,所以,企业一旦选择了某一产业后,它所面临的任务同古典战略中的企业几乎一致,企业依然被视为一个独立的竞争个体,它关注的竞争关系没有超越产业内的五种讨价还价因素(即波特五力模型所涉及的五种竞争力量),很少涉及跨产业的竞争或联盟合作等问题。竞争战略理论仍不够彻底,这表现在竞争战略理论中对产业的选择是基于已经存在的产业而言的,是对已结构化或未完全结构



化的产业进行选择。要使企业在所选择的产业中取得领先地位依然是困难的,因为这同样面临着古典战略理论所导致的被迫追随领先者的困境。由管理咨询机构所推动的所谓“战略动向”(重组、再造等)所关注的实际上就是波特战略理论所强调的第二个方面,即如何在所选定的产业中力争上游,鲜有理论贡献。这些战略行动仅是针对企业发展停滞、利润率下降、市场份额缩小等问题而提出的应急措施,或者是对过去错误的改正(而改正最多只能使其恢复常态)。它们仅提供了一种“症状解”,而并不是“根本解”,指出了企业的问题出在何处,但不能解释企业为什么易于出现问题。

四、能力战略理论的困惑

能力战略理论所强调的是企业如何创造一个全新的产业,并认为产业边界是模糊的。基于核心能力的企业战略理论实际上是在对竞争战略理论的不满和批判中发展起来的。一方面,在理论基础上,能力战略理论认为决定企业竞争优势的根本因素不是外在于企业的产业结构,而是在企业内部,即所谓的竞争优势内生论,产业结构状况在根本上是由企业行为决定的;另一方面,在实践层面上,能力战略理论认为,在既存的产业中选择进入有吸引力的产业难以使企业超越现存产业的领先者,因为该产业的竞争规则等往往是由该产业的领先者所确立,后进入者难以取得竞争优势。基于此,核心能力战略理论认为,企业战略所关注的不是在既存的众多蛋糕中如何选择较大的有吸引力的一个,而是要创造一个从来没有过的新的产业“蛋糕”,该产业可以由企业自己来掌控,设定产业游戏规则,使企业在此产业中始终处于领先地位,而不是在所选择的他人主宰的产业内如何力争上游。本质上,基于核心能力的企业战略就是产业创新战略。同时,该理论也指出了竞争战略理论的产业结构分析方法上所隐含的产业边界清晰的假设,强调认为随着社会经济技术的发展,产业边界日趋模糊,产业分析的方法可以分析产业边界比较清晰的既存产业,但对于尚未形成的产业是无用武之地的。能力战略理论在战略实践指向上,强调企业作为产业创新的自主主体,应进行一体化的产业创新活动,即完成从产业创意、能力培育到市场实现全程投入。尽管该理论也认为要通过战略联盟、合作等方式来获取核心能力或培育市场,但在总体上它强调的是要由企业来主导所有的产业创新活动与过程,以实现最终对所创新的产业的掌控,达到在最终产品市场上不战而胜的效果。

能力战略是古典战略、竞争战略的一种线性延伸。之所以称其为一种理论延伸,是因为能力理论强调产业创新,认为这是企业获得领先优势的根



本保证,这是该理论的最大创新之处,是对以前战略理论的一种突破;之所以称这种延伸是线性的,是因为能力战略在产业边界问题的看法上依然保持着内在一致性,只是程度上的不同。如前所述,古典战略无视产业边界论、竞争战略的产业边界清晰观,背后所隐藏的一个被共同认同的基本命题是“产业边界存在论”,只是没有注意到这个产业边界,或者认为这个边界是清晰可察的。与竞争战略理论相反,能力战略理论认为,产业的边界是模糊的。这依然是在“产业边界存在论”的范式下来考虑企业战略问题,其潜在的含义是,产业的边界是存在的,只是随着经济技术等条件的变化而日趋模糊了。实际上,从产业的角度来看,企业战略所需要关注的根本问题不是产业边界是清晰还是模糊的(当然,认识到产业边界模糊也是一大理论进步),而是产业边界究竟是否存在的问题。对这一问题的不同看法,将直接导致企业战略的不同思考空间。产业是同类企业的集合,从这个定义上看,产业当然是存在边界的。但是,这个定义是从事后的角度来概括的,不能给予事前(制定战略)指导。当一个企业的战略尚未确立的时候,它认为自己属于哪个产业?认为产业边界是存在的(不管清晰还是模糊),其企业战略必将受制于产业边界,在产业边界内(封闭的系统)进行各种资源要素的战略配置。认为产业无边界的,可以帮助企业在更广泛的范围内来考虑资源配置以及竞争与合作方式的安排,可以释放更大的战略思考空间。事实上,企业是一个活动(资源配置与竞合关系)的网络,网络的集合依然还是网络。

五、产业致胜战略理论的期待

对企业战略理论演进历程的分析,要求我们依据变化了的环境来重新审视当前的战略理论,深刻反思战略理论赖以成立的前提假设。在战略理论分析中,我们发现企业战略理论背后隐藏着一条有关产业的主线。企业所处的竞争环境、企业的战略定位以及所采取的战略行为等都与产业这一因素密切相关。通过对各阶段主流战略理论的全面分析和对当前战略理论研究新动向的考察,结合当前产业转型变化的趋势以及企业战略实践中的问题与经验,在对战略理论多维透视的基础上,我们将所总结的战略理论进一步概括为“产业致胜战略理论”,其核心思想就是企业战略的产业经营观,即产业命运决定企业命运。事实上,当前中国许多企业面临经营困境,其根本原因在于企业在现实中实施的所谓战略往往缺乏对产业层面问题的系统思考,企业所关注的仅仅是产品市场层面的问题。产品市场上的价格战作为个体理性行为往往导致了集体的非理性。破解这种“有战无略”的困局,我们需要山外观山,见树又

见林。企业永远都是产业中的企业,经营一个企业要看到产业的起点和终局。惟有懂得掌控产业命运的企业,才能真正把握自身的命运。

从产业的角度来审视企业战略,要求企业进行产业经营,这种产业经营的含义不仅包括核心能力战略理论所强调的创造一个全新的产业,而且还融合了竞争战略理论和古典战略理论所强调的产业定位与现有产业运营问题,我们可以将三者理论纳入一个统一的战略理论框架下来探讨企业战略问题。在产业致胜战略理论中,企业战略制定的出发点不是核心能力理论所强调的创造未来产业,而是全面的产业经营。因此,从产业经营的角度看,企业总体战略需要全面的整合,即将产业定位选择、产业优化、产业创造三者统一在一个战略框架之内。良好的企业战略应当使企业成为产业发展的主导者,企业战略管理的关键在于从产业的角度立足产业全局来审视企业经营发展问题。这一观点既有对当前企业战略理论的认同、延续和整合,也包括对其扬弃和拓展。我们期待这一观点不仅能在企业战略理论这座大厦上增加一片残砖断瓦,而且能够对企业的战略实践提供有益的指引,并经得起实践的检验。

上述分析大致构成了本书的写作框架,如图 0.1 所示。

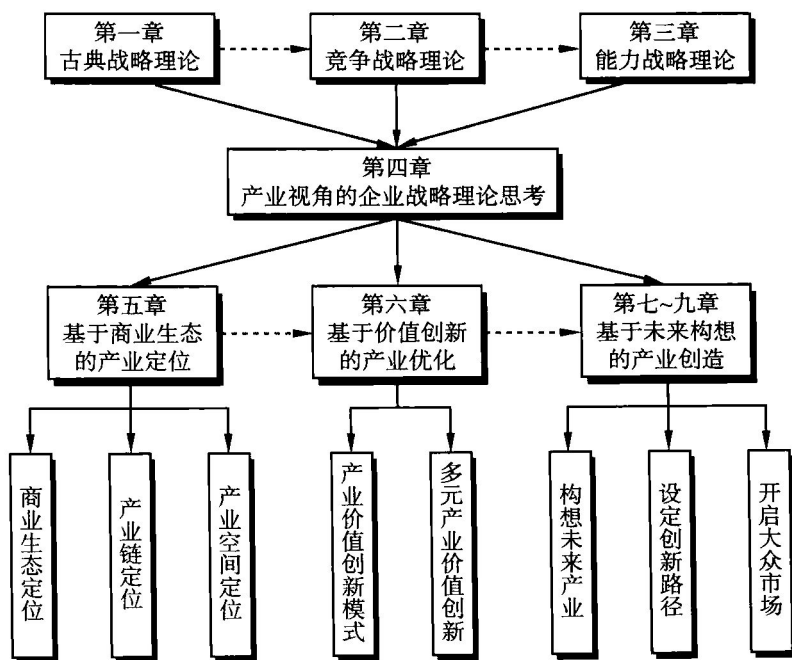


图 0.1 本书写作框架与内容

第一章 古典战略理论

如果我们能够知道我们现在在哪里并知道如何到达那里,我们就可能看到正在向什么地方前进——如果在进程中自然得到的产出不尽如人意,那就及时地进行变化。

——亚伯拉罕·林肯

我们就像一条被拖离了水的大鱼,拼命地扑腾,渴求夺路返回水中。此刻,离水的鱼无暇过问下一轮扑腾会把自己带往何处。它只是觉得目前的状况不可忍受,必须尝试求变。

——莱斯特·瑟罗(Lester C. Thurow)

企业战略是关于企业未来发展的方向、企业的未来目标、实现目标的途径与政策的决策与实施过程。它从全局的角度回答了企业在面对环境变化的条件下向何处去的问题,规定了企业的目标及实现战略目标的途径。企业战略理论来源于企业战略实践,又对企业战略实践产生指导作用。在漫长的企业战略实践过程中,先后形成了古典战略理论、竞争战略理论和能力战略理论等,它们分别强调了企业战略的不同方面,各有不同的假设和适用前提。随着环境的改变,企业战略理论中一直赖以为基础的假设、规则和可能不再合乎现实。以不合时宜的理论指导现实实践,无异于缘木求鱼。在这个环境剧变、充满竞争、不断创新的时代,我们需要重新审视以往的企业战略理论。

第一节 企业战略管理的源起与发展

一、巴纳德“战略因素”的涵义

“战略”概念的存在由来已久^①,最早把战略思想引入经济学领域的是美

^① 据考证,中文中“战略”一词最早见于西晋史学家司马彪(约246—306)所著《战略》二十六卷(已经散佚)。19世纪末,我国正式使用“战略”来翻译西方的“strategy”一词。



国制度经济学家约翰·R. 康芒斯(John R. Commons),他把“战略因素”这个词用于企业经济制度中管理经济活动和交易活动的某些方面^①,用于说明在不同的情况下决定事物发展的关键变数。康芒斯对战略因素的论述是一般性的。后来,美国管理学家巴纳德(Chester I. Barnard)将康芒斯的“战略因素”这一概念首次引入企业管理,用以说明企业的决策机制。他在《经理人员的职能》一书中写道:“决策所要求的分析,事实上是一种对‘战略因素’的探求。我从约翰·R. 康芒斯教授那里借来的‘战略因素’这个概念同科学工作中普遍都有的‘制约因素’这个词有关。康芒斯把战略这个词的用法限制在企业经济制度中管理经济活动和交易活动的某些方面。但把它限制在这些领域是没有必要的。在需要作决策的任何情况中,涉及的原则都是相同的。要正确认识决策过程,从而理解组织和经理人员的职能,也许还包括个人的有目的的行为,都必须有战略因素的理论。”^②巴纳德关于“战略因素”的论述,虽然有别于今天我们所说的战略或企业战略,但其基本思想却是一致的。明确指出了解决问题必须找出其决定性的关键因素,而在企业战略中制约企业进一步发展的因素就是战略性因素。生产问题、资源问题、技术问题、创新问题在不同的条件下,都有可能成为抑制企业发展的战略因素。在制定企业发展战略时,首要的一点就是要解决这些瓶颈问题。

企业发展需要有效的管理做支撑,在企业发展的不同历史阶段,企业所面临的外部环境与内部条件不同,这就决定了企业在不同的发展阶段拥有不同的管理主题,战略管理不过是企业管理的一种高级形式。所谓的管理主题,是指在推动企业发展的过程中处于主导地位的问题,换言之,就是制约企业发展的瓶颈问题。只有这些问题得以解决,企业才能顺利发展。虽然限制企业发展的因素有很多,但有些问题并不构成对企业发展的直接威胁,解决这些问题并不会大量释放出促进企业发展的动力。

二、管理主题的历史演变

事实上,企业战略的发展在很大程度上是企业实践推动的结果,而不是理论发展的结果。随着外部环境和企业内部条件的变化,企业管理

^① 参见[美]约翰·R. 康芒斯:《制度经济学》(中译本),商务印书馆1994年版,上册第110页,下册第283~307页。

^② [美]C. I. 巴纳德:《经理人员的职能》(中译本),中国社会科学出版社1997年版,第159页。



主题也在逐步演变。从历史上看,支撑企业管理重点虽然相互交织,但明显具有各自的特点,形成了主题各异的管理阶段。

(一) 生产导向的管理

在早期阶段,外部环境基本稳定,相对于巨大的社会需求来说,企业的生产能力远远不足。只要能向市场提供足够多本企业生产的产品,企业自然就能在竞争中发展壮大。此阶段,企业管理的主题就是围绕如何提高企业的生产能力与效率,企业中的一切活动都以生产为导向。一方面,企业通过资本积累寻求扩大再生产规模,追求规模经济效益;另一方面,企业通过动作研究、时间研究、定额管理、标准化管理、员工培训等来提高生产效率。生产出来的产品不愁没有销路,这一阶段大致出现在20世纪初。

(二) 以营销为导向的管理

自有企业出现以来,营销就成为企业的一个基本职能,只是在卖方市场的条件下,营销没有充分发挥自身功能的空间。企业以营销为导向的管理大致在20世纪50年代中期才基本成型。以营销为导向的管理一改过去以企业自身生产与成本控制为中心的观念,而是提前从市场的需要出发,确定目标市场的需要和欲望,以比竞争对手更有效、更有利地提供目标市场所期望满足的东西,从而实现企业的发展目标。以营销为导向的管理是企业把营销作为一般功能的演化而来的,也是企业受到诸如销售额下降、增长缓慢、竞争激烈、购买模式发生变化、营销费用增加等问题的触动而逐步认识到的。到现在为止,营销依然是企业经营管理中的重要功能。

(三) 以质量与技术为导向的管理

在继续强调营销管理的基础上,20世纪60年代以来,管理的重点又转移到质量与技术管理上来。第一次大的企业管理革命是20世纪60~70年代从日本开始的,它的核心思想是“全面质量管理”(TQC)。这种管理方式从日本传向欧洲,在市场上打败了美国,并借此最后传到了美国。虽然“全面质量管理”思想最早是由美国人戴明和朱兰提出,但这种思想却在日本开花结果。全面质量管理的变革给日本的企业管理带来巨大收益,特别是在汽车、电子、钢铁等行业,日本对美国贸易每年500亿美元的顺差主要是它们的贡献。全面质量管理提供了通过全员参与,给员工自主权、调动员工积极性的方法,实行生产过程中全面的动态质量监控,采用价值工程(value engineering)方法,从而达到了低成本下的高质量,大大提高了



产品的性能价格比。全面质量管理实质上是通过质量问题把外部市场需要和内部效率成本问题在效益的基础上统一起来,它使企业在内外两个方面都获得了成功,同时建立和稳固了符合自己实际情况的企业制度。

与此同时,加强技术管理也首次提到议事日程。以单一不变的产品来面对大众化的、基本类同的市场需求的时代已成为历史。随着生产力及社会经济的日益发展,生活水平逐步提升,人们不再满足于以前单调的需要,这就促使企业对老产品进行更新换代,适时推出多样化的新产品来满足市场需求。因此,研究与发展(R&D)就成为企业管理的重点,R&D功能的大小决定了企业继续发展的潜力。若企业缺乏研究与发展这一职能环节,那么企业的发展就会窒息,现有产品的生命周期的结束就是企业发展的终结。

(四) 以适应环境为导向的管理

20世纪70年代以后,伴随着社会经济的进一步发展,企业所面临的外部环境发生了巨大变化。许多变化都是处于企业的预料之外,往往使企业措手不及。因此,企业更加关注外部环境的变化,对外部环境的变化做出适当的反应,即适应环境就成为企业管理的主题。

不同时期的管理主题是不同的。如果我们将管理中最重要的问题都视作企业战略的话,那么上述每一个管理主题都可以构成一个特定的战略。正是依据这种观点,伊格·安索夫(H. I. Ansoff)将20世纪以来到20世纪80年代初管理主题的演变概括为如图1.1所示^①。从图1.1中可以看出,安索夫的描述与上述四个管理主题是相类似的。

总之,从管理主题的历史演进过程来看,管理的重点逐步从初期的企业内部管理向注重企业内外结合的管理演变。企业管理的视域在不断扩大,管理已突破了企业的界限。其根本原因在于,外部环境的变化越来越影响到企业内部的管理。无视外部环境的变化,就无法产生有效的反应行动。应当说,每一种导向的管理在不同的阶段都较大幅度地促进了企业发展。但是,它们只是在表层上解决了应付环境变化的问题,没有长远、全局的考虑,同时也缺乏有效的资源配置手段。众多的企业只是跟在顾客需求变化的后面苦苦追赶,疲于应付。为解决这些问题,以战略为导向的管理应运而

^① 参见 H. I. Ansoff, The Changing Shape of the Strategic Problem, in Strategic Management: A new view of business planning and policy, in D. Schendel and C. W. Hofer ed., Boston: Little, Brown, 1979, p. 30.

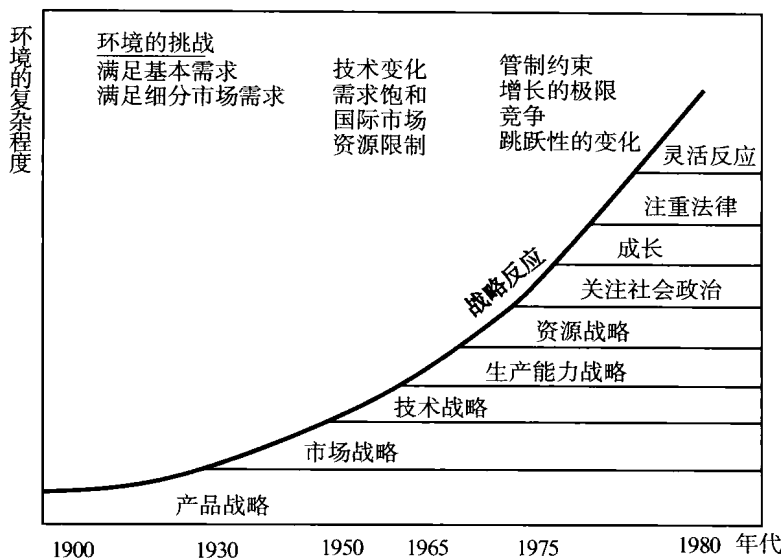


图 1.1 企业管理主题的演变

生。安索夫就是这样描述企业战略的：“战略主要是有关公司外部环境而非内部环境的决策，尤其是对公司将要生产并在市场进行销售的各种产品组合进行选择的决策。”^①

三、从战略计划到战略管理

企业战略管理产生的直接动因是企业外部环境的变化。然而，企业外部环境的变化并非一日之中就达到使企业难以应付的地步，这期间有一个渐进的过程。从现实情况来看，企业战略源起于企业计划，企业战略较为典型的早期形式就是企业的计划管理。

计划是企业管理的首要职能，它是指在外部条件给定的情况下，如何通过内部资源配置以实现企业目标的过程。早期的科学管理阶段的计划主要表现为生产作业计划，后来发展为年度生产经营计划。计划的内容除短期生产计划以外，还注重企业的长期经营。随着企业规模的日益增大和结构的日益复杂，协调决策和保持控制的问题也日益突出，公司计划的概念就应运而生了。虽然财务预算程序的发展能够为解决协调和保持问题提供一套

^① 参见 Robert M. Grant, Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications, Second Edition, Blackwell Publishers Inc., 1995, p. 13.