

# 企业核心能力

# 战略

(修订版)

王江◎著

Core

Competence-  
Based



Corporate Strategy



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

企业核心能力战略/王江著. —修订本. —北京: 知识产权出版社, 2016. 1  
ISBN 978-7-5130-3159-2

I. ①企… II. ①王… III. ①企业管理—知识管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 266943 号

责任编辑: 段红梅  
装帧设计: 刘伟

责任校对: 董志英  
责任出版: 刘译文

## 企业核心能力战略 (修订版)

王江著

出版发行: 知识产权出版社有限责任公司

社址: 北京市海淀区马甸南村1号

责任编辑: 010-82000860 转 8119

发行电话: 010-82000860 转 8101/8102

印刷: 北京科信印刷有限公司

开本: 787mm × 1092mm 1/16

版次: 2016年1月第1版

字数: 205千字

ISBN 978-7-5130-3159-2

网 址: <http://www.ipph.cn>

天猫旗舰店: <http://zscqcbbs.tmall.com>

责任编辑: [duanhongmei@cnipr.com](mailto:duanhongmei@cnipr.com)

发行传真: 010-82000893/82005070/82000270

经 销: 各大网上书店、新华书店及相关专业书店

印 张: 14.25

印 次: 2016年1月第1次印刷

定 价: 45.00元

出版者专有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。

# 前 言

在战略管理理论的研究中，关于构成企业长期利润或竞争优势的基础，出现了两种不同的观点。一种是以波特（Michael E. Porter）为代表的产业结构学派；<sup>①</sup>另一种是以普拉哈拉德（C. K. Prahalad）和哈默尔（Gary Hamel）为代表的核心能力学派。<sup>②</sup>

20世纪60年代到80年代，美国企业界面临着环境的重大变化，外部环境成为公司成功制定战略的决定性因素。产业结构学派认为，公司必须在有吸引力的行业中竞争。当许多公司有类似的战略资源，这些资源在公司间又可以流动时，竞争会变得异常激烈。在这种情况下，公司必须寻找最高潜在利润的行业，并学会如何用其拥有的资源并结合行业结构特点来实施战略。波特在《竞争战略》一书中，构造了一个制定竞争战略的分析框架，分析了决定产业吸引力的五种竞争力量，即潜在竞争者威胁、替代品威胁、现有竞争者的竞争、购买商讨价还价的能力以及供应商讨价还价的能力，认为产业吸引力、潜在利润是源于这五个方面的压力所产生的相互作用的结果，进而提出了赢得竞争优势的三种基本竞争战略：低成本战略、差异化战略和集中化战略。与此同时，波特还对各个具体产业，如零

---

① 产业结构学派的主要代表作：Porter M. E. . Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980; Porter M. E. . Competitive Advantage: Creation and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

② 企业核心能力学派的主要代表作：Prahalad C. K. , Hamel G. . The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 1990, Vol. 68, No. 3: 79 - 91.

散型产业、新兴产业、成熟型产业、全球化产业以及衰退型产业进行了进一步的探讨。之后，波特在《竞争优势》中，基于竞争战略，运用价值链分析的方法，探讨了企业如何创造和保持在其所选择的产业中的竞争优势，即如何才能实施上述三种基本竞争战略，其目的是在战略和实施之间实现沟通。

产业结构理论对指导企业竞争行为提供了基本方法，使企业更主动地培养竞争力和竞争优势，掌握自己的命运。然而，产业结构理论却无法合理地解释下列问题：为什么在无吸引力的产业中仍能有盈利水平很高的企业存在，而在吸引力很高的产业中又存在经营状况很差的企业？为什么企业进入与自身竞争优势毫不相关的产业进行多元化经营，最终大多会以失败而告终。对于这些问题，该理论没有给予明确的回答。

20世纪90年代，全球竞争环境发生了重大变化。经济全球化进程不断加快、互联网信息的出现，使得竞争更加激烈。戴维尼（D'Aveni, 1994）提出了超竞争（hypercompetition）观点。<sup>①</sup>戴维尼认为，在一个相对稳定和缓慢发展的环境中，建立和维持难以模仿的竞争优势可能更加有效。但在超竞争环境下，竞争更多关注的是如何打破现状，以致没有一个企业或经营单位能够轻易获得长期的竞争优势，优势更多情况下只是暂时的。竞争的指导思想更多地强调变化、速度、灵活性、创新和打破常规。麦克纳马拉等（2003）认为，战略既可以是经过深思熟虑地、有计划地以追求期望为目标，也可以是在面对突然出现的情况，通过“试试看或试错”过程来弄清楚何种办法可行。有计划战略被看作是合理决策和精心设计的结果，而在超竞争环境下，面对突然出现的情况，战略则被看作是由一系列偶然决定或经过协调、也许未经协调的决定产生的结果。

面对企业经营环境的新的巨大变化，迫使企业不仅要关注其外部产品市场的变化，更要目光向内，注重自身独特的资源和能力的积累，造就其

---

① 戴维尼（D'Aveni）超竞争（hypercompetition）观点见文献：D'Aveni R. . Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York: Free Press, 1994.

特有的竞争能力。美国学者 Rumelt (1991) 的实证研究结果表明：“产业内长期利润率的分散程度比产业间的分散程度要大得多”，这说明企业表现为超额利润率的竞争优势并非来自外部市场力量，而是来自企业自身的某种因素。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《公司核心能力》一文，提出企业在战略上的成功来源于它们在发展过程中的核心能力。于是，出现了以普拉哈拉德和哈默尔为代表的核心能力学派。核心能力学派认为，当企业将所拥有的资源和能力用于发展其独特的核心能力，而且竞争对手不能用其他方法替代或模仿这些能力时，企业就能维持自己的竞争优势。

普拉哈拉德和哈默尔强调公司应该在自身能力的基础上计划和发展战略，以自身拥有的能力与战略方针、目标和现有的资源结合起来。而且最重要的是要创新和弥补自身的资源和能力的不足。可又是什么最终决定了企业的核心能力呢？如何培育、开发和修炼企业的核心能力？为什么一些企业在获得了核心能力的同时反而出现了“核心僵化”最终又失去了核心能力？对于这些问题，该理论并没有给出明确的答案。

随着知识经济的日益崛起，知识成为继劳动、资本、土地、企业家才能之后的第五种生产要素，而且成为最重要的资源。企业的经营和发展不再主要依赖于劳动、资本、自然资源等传统资源，而是更多依赖专业知识、想法、创意、洞察力和创新力等这些智慧资产。知识与能力培育的关系和竞争优势成为了战略管理研究的重点。实际上，纳尔逊和温特 (1982)、<sup>①</sup> 斯彭德 (1989)<sup>②</sup> 早期的著作已经指明了这个方向。温特 (1987)<sup>③</sup> 的研究工作确认了知识变成战略资产的条件。格兰特 (Robert

---

① Nelson R. R., Winter S. G. . An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, NJ: Prentice Hall, 1982.

② Spender J. C. . Industry Recipe. Oxford: Basil Blackwell, 1989.

③ Winter S. G. . Knowledge and competence as strategic assets, in Teece, D. J. (ed), The Competitive Challenge. Cambridge, MA: Ballinger, 1987; 159-84.

M. Grant, 1996) 认为,<sup>①</sup> 隐性知识是持续竞争优势的根源。

可持续发展是人类社会发展的必然趋势。Freeman 和 Perez 通过研究康德拉捷夫长波发现“技术经济范式”(Techno - Economic Paradigm, TEP) 的改变与经济增长周期密切联系, 其中第六经济长波预示着人类社会向环境可持续发展转型。<sup>②</sup> 进入 21 世纪, 绿色经济与知识经济融合不断加快, 环境创新成为企业绿色发展的核心要素, 并成为企业战略管理研究的重要内容和新的研究热点。

本书从战略性知识管理的角度对企业核心能力展开研究。全书共十一章。第一章构成全书的战略基础, 重点介绍战略的定义、框架、主要思想学派等; 第二章至第四章从知识管理和核心能力的概念和基本理论入手, 分析了知识管理与核心能力之间的关系。第五章至第七章重点讨论了核心能力之源、核心能力培育和修炼问题; 第八章和第九章分析了核心能力与多元化战略、核心能力与持续竞争优势关系问题; 第十章论述了核心僵化及其超越问题; 第十一章从可持续发展的角度, 讨论了企业环境创新问题。

王 江

2015 年秋于北京

---

① Grant B. M. . Toward a knowledge - based theory of the firm. Strategic Management Journal, Vol. 17, winter, 1996: 109 - 22.

② 关于第六经济长波可持续创新问题, 见: Hargroves K, Smith M. H. The Natural Advantage of Nations: Business Opportunities, Innovation and Governance in the 21st Century, Earthscan, London, 2005, Chapter 1: Natural Advantage of Nations: 17.

# 目 录

第1章 战略基础 .....	1
1.1 引 言 .....	1
1.2 战略的定义 .....	2
1.3 战略框架 .....	8
1.4 战略思想的不同学派 .....	12
1.5 市场与竞争分析 .....	15
1.6 资源与能力 .....	21
1.7 国际竞争优势 .....	24
第2章 知识管理 .....	29
2.1 知 识 .....	29
2.2 知识管理 .....	37
2.3 知识价值链模型 .....	39
2.4 企业知识转化模式 .....	42
第3章 核心能力 .....	54
3.1 企业核心能力及其特征 .....	54
3.2 企业核心能力的识别方法 .....	58
第4章 知识管理与核心能力 .....	69
4.1 知识管理与核心能力的关系 .....	69

4.2	知识管理的重点关注领域——核心能力 .....	70
4.3	核心能力的本质：创造和运用知识的能力 .....	72
4.4	企业核心能力的知识载体 .....	73
4.5	案例分析：BP 基于知识的核心能力 .....	76
<b>第5章</b>	<b>核心能力之源：隐性知识及其开发 .....</b>	<b>83</b>
5.1	隐性知识的内涵和特点 .....	83
5.2	隐性知识的类型 .....	85
5.3	隐性知识与持续竞争优势 .....	89
5.4	隐性知识开发利用的影响因素分析 .....	91
5.5	隐性知识的开发策略 .....	94
5.6	案例分析：日本前川公司隐性知识开发与管理 .....	100
<b>第6章</b>	<b>通过知识管理培育核心能力 .....</b>	<b>111</b>
6.1	开发专业智能 .....	111
6.2	建立知识联盟 .....	113
6.3	塑造知识导向型的企业文化 .....	116
6.4	案例分析：施乐公司依靠知识管理培育核心能力 .....	118
<b>第7章</b>	<b>核心能力的修炼：发展学习型组织 .....</b>	<b>124</b>
7.1	组织学习与学习型组织 .....	124
7.2	学习型组织的五项修炼 .....	128
7.3	五项修炼与知识管理的关系 .....	131
7.4	建立学习型组织 .....	132
7.5	案例分析：如何建立学习型组织 .....	134
<b>第8章</b>	<b>围绕核心能力的企业多元化战略 .....</b>	<b>145</b>
8.1	企业多元化战略概述 .....	145
8.2	核心能力与企业多元化战略 .....	150
8.3	案例分析：海尔集团的多元化战略 .....	155



8.4 我国企业实施多元化战略应注意的几个问题·····	158
<b>第9章 核心能力与持续竞争优势</b> ·····	<b>160</b>
9.1 核心能力的维度·····	160
9.2 核心知识与知识运作能力的关系·····	164
9.3 知识竞争优势矩阵·····	165
9.4 案例分析：知识型企业如何获取持续竞争优势·····	167
<b>第10章 企业核心僵化及其超越</b> ·····	<b>176</b>
10.1 核心能力的辩证思考·····	176
10.2 核心僵化的形成·····	178
10.3 核心僵化的理论解释·····	181
10.4 核心僵化的识别·····	182
10.5 核心僵化的超越·····	184
10.6 核心僵化的例证：日本式管理的超越与被超越·····	187
<b>第11章 企业环境创新选择及其对绩效的影响</b> ·····	<b>196</b>
11.1 引 言·····	196
11.2 相关研究回顾·····	198
11.3 企业环境创新选择·····	200
11.4 案例分析：生态轧制技术创新演进·····	202
11.5 讨 论·····	205
11.6 结论与启示·····	207
后 记·····	209
主要参考文献·····	210

# 第 1 章 战略基础

## 1.1 引 言

2003 年 1 月 23 日，比亚迪宣布，以 2.7 亿元的价格收购陕西秦川汽车有限责任公司（现“比亚迪汽车有限公司”）77% 的股份，进入汽车制造与销售领域，开始自主品牌汽车的发展征程。对比亚迪公司来说，这是一个决定性的时刻。公司掌门人王传福的思路是：通过电池生产领域的核心技术优势，打造中国乃至世界新能源电动汽车第一品牌，王传福的自信来源于比亚迪在电池生产领域的成功，他要复制这样的成功，他看准了庞大的汽车市场。

发展至今，比亚迪在新能源汽车制造领域已拥有领先全球的 F3DM 双模电动汽车、纯电动汽车以及 E6 等新能源汽车产品，迅速成长为中国最具创新的新锐新能源汽车品牌。2008 年 9 月 27 日，美国著名投资者“股神”巴菲特的投资旗舰伯克希尔 - 哈撒韦公司旗下附属公司中美能源控股公司宣布以每股 8 港元的价格认购比亚迪 2.25 亿股股份，约占比亚迪本次配售后 10% 的股份，交易总金额约为 18 亿港元或相当于 2.3 亿美元。巴菲特投资代表了对比亚迪品牌价值的认可，对于加速比亚迪新能源汽车及其他环保产品在北美和欧洲市场，乃至全球的推广都极具战略意义。

2008 年 10 月 6 日，比亚迪以近 2 亿元收购了半导体制造企业宁波中

纬，整合了电动汽车上游产业链，加速了比亚迪电动车商业化步伐。通过这笔收购，比亚迪拥有了电动汽车驱动电机的研发能力和生产能力。作为电动车领域的领跑者和全球二次电池产业的领先者，比亚迪利用独步全球的技术优势，不断制造清洁能源的汽车产品。2008年12月15日，全球第一款不依赖专业充电站的双模电动车——比亚迪 F3DM 双模电动车在深圳正式上市。

2009年，比亚迪推出纯电动汽车 e6。e6 先行者搭载比亚迪自主研发的铁电池，是全球首款采用铁电池为动力的纯电动汽车，其铁电池使用寿命长，循环充电 10000 次后，仍有 70% 容量；动力能源转化率高达 90%，远高于传统燃油车；最大功率为 90kW，最大扭矩为 450N·m，动力强劲；不开空调情况下，综合工况续航里程最长达 300km；百公里能耗仅 19.5 度电，费用仅为燃油车 1/4。比亚迪所掌握的核心技术受到海外车商的重视，大众就是其中之一，多次向比亚迪提出了合作意向。

比亚迪的战略选择明显改变公司业务方向，为公司在业内争取长期的竞争优势奠定基础，并将对公司的业务重点和公司职能等产生深远的影响，同时对公司的业务也提出了进一步的挑战。

## 1.2 战略的定义

大多数人都认同 Google、沃尔玛、丰田的成功，这在很大程度上归因于这些企业所选择的战略。但如何定义战略，目前尚无一个统一的定义。表 1-1 中列举了其中的一些。从表 1-1 中可以看出，有些定义强调战略和目标的联系，有些则集中于使环境机会与企业的能力相匹配，还有一些定义强调战略的客观性和心理特性。

表 1-1 战略的不同定义

研究者	定 义
von Clausewitz (1976)	关系到起草战略计划和形成个性的活动,并在这些运动过程中选定个性
von Neumann & Morgenstern (1944)	一个企业根据其所处特定的情形而选择的一系列行动
Alfred Chandler (1962)	决定一个企业的基本长期目标,并为实现这些目标而从事的一系列活动和资源配置的过程
Igor Ansoff (1965)	企业战略是由产品范围、成长方向、竞争优势互补、协同效应四要素构成
Kenneth Andrews (1971)	目的、宗旨 (purpose) 或者目标的模式,以及实现这些目标的主要政策 (policy) 和计划 (plan)。通过这种方式定义了公司正在从事的或应该从事的业务,以及它现在所属于的或应当属于的企业类型
Steiner & Miner (1977)	明确表达基本的组织的使命、目的和目标,为达到这些使命、目的和目标而制定的政策和规划,以及为保证战略实施的方法
Glueck (1980)	为保证企业的基本目标得以实现而设计的一个一致的、全面的和完整的计划
Porter (1980)	竞争战略就是差异化,它意味着谨慎选择不同的行动以实现独特的综合价值
Mintzberg & McHugh (1985)	一系列行为或决策模式
Hiroyuki Itami (1987)	决定了一个企业的经营活动的框架,为企业协调行动提供了指导方针,使企业可以应对并影响不断变化的环境。战略清楚明白地指出企业所倾向的环境,以及它努力追求的组织类型
Hatten & Haten (1988)	达到组织目标的途径
Miller & Dess (1993)	为了达到组织努力想要达到的目标而制定的计划或者采取的行动
Drucker (1994)	企业如何成功地竞争的理论
Hitt, Ireland & Hoskisson (1997)	为了充分利用核心能力以获得竞争优势而设计的完整的相互协作的约束和行动集合

资料来源:作者根据相关资料整理而成。

在关于战略的定义中，明茨伯格（Mintzberg）借鉴市场学中四要素（4P's）的提法，即产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）和促销（Promotion），提出战略的五个不同方面的定义，即战略是：计划（Plan），计谋（Ploy），模式（Pattern），定位（Position）和观念（Perspective）。

（1）战略是一种计划。大多数人将战略看作一种计划，即它是一种有意识的有预计的行动程序，一种处理某种局势的方针。根据这个定义，战略应具有两个基本特征：一是战略须在企业经营活动之前制定，以备人们使用；二是战略是有意识、有目的地开发和制定的。总之，从本质上讲战略是行动之前的一种概念。如杜拉克所说，“战略是一种统一的、综合的、一体化的计划，用来实现企业的基本目标。”在博弈论中冯·纽曼（John von Neumann）认为战略是一种全面的计划，是一种说明计划人员在每一种可能的情况下将作出选择的计划。

（2）战略是一种计谋。这是指在特定的环境下，企业将战略作为威胁和战胜竞争对手的一种具体手段。这种威胁通常是由企业发出的一些“市场信号”所组成的。一些市场信号可能见诸于行动，而更多的只是对竞争对手的一种恫吓手段。譬如，一个企业在得知竞争对手想要扩大生产能力占领更多市场时，便提出自己的战略是增加研究与开发费用以推出更新、更尖端的产品占领市场。竞争对手在得知这种“信号”后，深知该企业资金雄厚、产品质量差异化好。为避免竞争升级，便放弃扩大能力的设想。一旦竞争对手采取了放弃的态度，该企业并没有将开发新产品的战略付诸实施。因此，这种战略被称作一种计谋，使之对竞争对手构成威胁。

（3）战略是一种模式。钱德勒在《战略与结构》一书中指出，战略是企业为了实现战略目标而进行的重要决策、采取的途径和行动以及为实现目标对企业主要资源进行分配的一种模式。这种定义将战略体现为一系列的行为。这就是说，无论企业是否事先对战略有所考虑，只要有具体的经营行为，就有战略。

战略作为一种计划与战略作为一种模式的两种定义是相互独立的。在

实践中，计划往往可能在最后没有得到实施，这样计划的战略或设计的战略就变成了没有实现的战略。战略是一种模式的概念将战略视为行动的结果，这种行动可能事先并没有设计，但最后却形成了，因此成了已实现的战略。在已设计的战略与已实现的战略之间是准备实施的战略。这是指那些已经设计出来，即将实现的战略。而自发形成的战略则是指那些预先没有计划，自发产生的战略。这些战略之间的关系如图1-1所示。

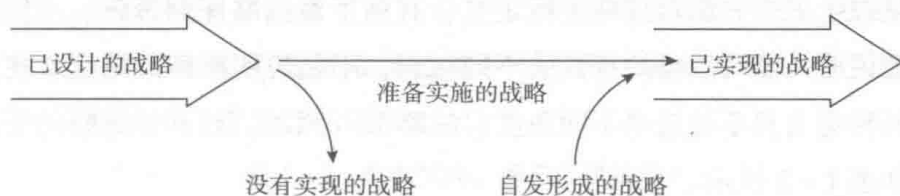


图1-1 明茨博格的战略形式

资料来源：Mintzberg H., Waters J. . Of Strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, 1985, Vol. 6, No. 3: 258.

(4) 战略是一种定位。战略是一个企业在自身环境中所处的位置或在市场中的位置。这里战略实际上成为企业与环境之间的一种联结力量，使得企业的内部条件与外部的环境更加融洽。值得指出的是，战略是一种定位的概念引进了“多方竞争”以及超越竞争的含义。也就是说，企业在活动中既可以考虑与单个竞争对手在面对面的竞争中处于何种位置，也可以考虑在若干个竞争对手面前自己在市场中所处的地位。甚至企业还可以在市场上确定一个特殊的地位，使得对手们无法与之竞争。德博诺（Edward de Bono, 1992）提出“超越竞争”（SUR/PETITION）的战略思想即是一种特殊的定位战略。传统意义上的竞争是“找别人争”，选择同别人一道赛跑，竞争者在同一场赛跑中。“超越竞争”即“超越别人”，是竞争者选择自己的赛跑。

(5) 战略是一种观念。这种定义强调战略是一种概念的内涵，即所有的战略都是一种抽象的概念，是人们思维的创造物，是一种精神的产物，它存在于需要战略的人们的头脑之中，体现于战略家们对客观世界固有的

认识方式。例如，有的企业是进取的、开拓的，创造新技术，开发新市场；而有的企业则一成不变，固守于早已建立的市场上。这说明企业的经营者对客观世界的不同认识会产生不同的经营效果。战略是一种观念的重要实质在于，它同价值观、文化、理想等精神内容一样为企业成员所共享。因此，研究一个企业的战略，需要了解 and 掌握该企业的期望如何在成员间分享，以及如何在共同一致的基础上采取行动。

从以上五个方面对战略进行定义，有助于对战略深刻理解。不同的定义只能说明人们对战略的特性的不同认识，不能说明哪种战略定义更为重要。五种定义只不过是不同角度对战略加以阐述。对五种战略的定义区别，如表 1-2 所示。

表 1-2 明茨博格 (Mintzberg) 对战略的五种定义

战略定义	定义的核心要点
计划型战略	强调企业高层管理人员要有意识地进行领导，凡事谋划在先，行事在后
计谋型战略	强调战略是为威胁或击败竞争对手而采取的一种手段，重在达成预期竞争目的
模式型战略	强调战略重在采取行动，是一系列行动的表现。战略也可自发地产生
定位型战略	强调企业应适应外部环境，创造条件更好地进行经营上的竞争或合作
观念型战略	强调战略过程的思维观念，要求企业成员共享企业的价值观和企业文化，形成一致的行动

根据以上定义，战略有如下特征：

第一，战略考虑的是企业发展的长期方向。比亚迪通过在电池技术的优势进入新能源汽车领域，在发展方向是一次重大变化，对公司发展的影响也将是长远的。

第二，战略关注的是如何使企业获得竞争优势，从而在竞争中取胜。

第三，战略与公司的经营活动范围有关。例如，企业是应该专注于一个活动领域还是多个领域？是相关多元化还是非相关多元化？是垂直一体化还是水平一体化？经营范围界定了公司战略考虑边界，随之对资源配置产生直接影响。

第四，战略也被看作是企业的资源和经营活动与其运营环境的“匹配协调”，这有时也被称为寻找战略适应（strategic fit）。战略适应是指设法识别经营环境中存在的机会，对其配以相应的资源和能力以充分利用这些机会，并在此基础上制定战略。

第五，战略也被看作以企业的资源和能力为基础或对二者加以延伸，创造机会或充分利用机会的做法。战略延伸（strategic stretch）是指充分利用企业的资源和能力，创造竞争优势并（或）产生新的机会。在实践中，企业在制定战略时通常既要考虑战略“适应”，又要考虑战略“延伸”，如表1-3所示对二者进行了比较。

表1-3 战略优势：适应还是延伸？

战略角度	以环境为主导的战略适应	以资源为导向的战略延伸
制定战略的基础	在市场机遇与组织资源之间寻找匹配、适应	充分发挥组织的资源优势以提供更大的价值
实现竞争优势的不同方法	“正确”定位 以市场需求为导向的差异化战略	具备满足市场需求或创造市场需求的能力，在此基础上实施差异化战略
小型企业的生存方式	寻找并巩固有利可图的市场	改变“游戏规则”
降低风险的方法	产品/业务组合	能力组合
公司总部的投资重点	业务单位或下属公司的发展战略	核心能力

资料来源：Johnson G. , Whittington R. , Scholes K. , Angwin D. , Regner P. . Exploring Strategy: Text & Cases. 10<sup>th</sup> edition. Finance Times/Pentice Hall, 2013.

第六，战略有时需要对企业的主要资源作出改变。例如，公司在进行地域扩张的决定对新客户群的开发和支持将产生重大影响，有时这也是高风险的战略行为。因此，在制定未来发展战略时，不仅应考虑公司现有资源能力与市场机会的适应程度，还要考虑未来战略发展所需资源的可得性和可控性。

第七，战略要考虑运营活动的影响。这是因为，如果企业运营层面与整体发展战略不一致，无论整体发展战略多么完美无缺，它都不会取得成



功；真正的战略优势只有在运营层面上才能实现。

第八，战略不仅受到环境因素和可用资源的影响，还被企业内外那些有权力的人的价值观和期望所影响。从某种程度上看，战略反映了那些对企业最具影响力的人的态度和信念。

## 1.3 战略框架

目前，战略领域还没有形成一个统一的框架。本书介绍两种不同于传统的基于战略分析—战略选择—战略实施的战略管理框架。

### 1.3.1 明茨博格的战略过程框架

战略研究和实践中存在这样一个假设，即先制定战略，后实施战略。企业可以运用组织架构、控制系统以及其他手段来实施战略。明茨博格认为，现实中，战略的形成与实施是一个复杂的互动过程，往往交织在一起，难以截然分开。尽管在某些情境下，如在危机中、某些全新的风险下、要预测的组织中，战略的形成与实施可能会分开，但并不典型。因此明茨博格认为，战略不仅是“先制定，后实施”，而且要“先概念，后情境”，并提出如图1-2所示的战略过程框架结构。

在明茨博格的战略过程框架图中，概念分为两个部分，即战略和动力。战略部分包括战略性质、战略形成和实施战略的过程、战略家等；而动力部分包括认知、组织、技术、合作、全球化和价值观等。要研究战略制定过程，就必须了解推动战略过程的这六种力量。各种情境包括初创企业的管理、成熟期的管理、管理专家和管理创新、多元化的管理等。应研究如何将这些概念和元素组合起来去适应特定的情境，即找到适合该情境的组织结构、适合采取的战略、要形成与实施的战略过程，以及与该情境有关的社会问题。