

DongTai JingZheng HuanJing XiaDe
QiYe ZhanLue ZhuanHuan

动态竞争环境下的 企业战略转换

© 简兆权 著



经济科学出版社
Economic Science Press

本书出版受广东省普通高校人文社会科学重点研究基地经费资助

动态竞争环境下的 企业战略转换

简兆权 著

经济科学出版社

责任编辑：王 瑛 孟庆贺

责任校对：徐领弟 董蔚挺

版式设计：代小卫

技术编辑：董永亭

动态竞争环境下的企业战略转换

简兆权 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

德利装订厂装订

787×1092 16 开 12.5 印张 230000 字

2005 年 11 月第一版 2005 年 11 月第一次印刷

ISBN 7-5058-5254-X/F·4521 定价：23.00 元

（图书出现印装问题，本社负责调换）

（版权所有 翻印必究）

摘 要

随着科学技术的迅速发展和全球经济一体化进程的加快,企业经营环境发生了根本性的变化。多变、快变的竞争环境要求企业战略能够及时、有效地转换。通过战略转换,使企业在充分利用潜在机会和发挥“协同效应”的条件下实现新旧战略的接替。本书针对现代竞争环境的不确定性、动态性以及变化的不可预测性等特点,对“战略转换”的概念予以重新界定,在此基础上提出了一个系统的战略转换研究框架和战略管理一体化思想,进而对战略转换过程、战略惯性和支撑条件等前沿问题进行系统而深入的研究。本书的创新工作主要包括以下四个方面。

1. 提出了系统的战略转换研究框架和战略管理一体化思想。

以往战略转换研究的一个重要缺陷是零散,因而也就不能深入。本书建立的战略转换研究框架有效地克服了这一缺陷,使战略转换研究得以系统展开和深入。战略转换的研究框架包括五个部分:(1)环境扫描与机会识别;(2)战略转换过程;(3)动力机制与学习机制;(4)影响因素;(5)支撑条件。战略管理一体化以战略转换为纽带,使战略形成、实施、评价与控制并行,克服了传统战略管理模式中战略形成与实施相分离的弊端,从而能够减小机会识别与利用机会之间的时间差、降低风险、提高战略管理对动态竞争环境的适应性。

2. 通过压力、惯性、学习等概念和机制建立了战略转换的过程模型。

本书构建了战略转换的过程模型,从而进入到企业战略转换过程这个“黑箱”,揭示出战略转换过程中压力与惯性的变化特征、战略转换三股推动力量(高层管理团队的新成员、具有创新



偏好的高层管理者和外部咨询专家)在制造压力和克服惯性中的不同作用、战略行为与组织学习的联系。引入价值体系的概念,把学习分为基本学习循环与价值学习循环,揭示了学习对于战略转换的作用机理。通过压力和惯性的变化刻画了战略转换过程的四个状态及各种状态之间的相互转化。

3. 建立了影响成本、惯性与战略转换相互关系的博弈模型,剖析战略惯性的形成机理。

为了分析影响活动如何随着时间的推移而变化,本书建立了影响活动与战略转换的一个动态博弈模型。在该模型中,员工可以在企业做出是否转变战略这一决策之前或之后使他们自己处于有利的地位。模型表明:影响活动对战略转换会产生有害的障碍,而且影响成本与企业前景正相关;惯性的一个来源是组织不愿意承担变化的影响成本;员工施加影响活动所达到的程度依赖于员工对战略转换所产生的“准租”分配的预期。

4. 提出并分析了核心能力与表层能力相互转化的动态核心能力更新机制。

战略转换必须有一定的支撑条件,这些支撑条件主要包括:资源与协调柔性、战略领导、体制环境以及动态核心能力。本书着重剖析了动态核心能力的演变,提出了核心能力与表层能力相互转化的动态核心能力更新机制。在二者的转化中,补充性的资源和能力起着媒介作用,从而揭示了持续更新组织核心能力、提高战略转换的速度以及克服惯性的根本途径在于建立和控制补充性资源。

系统研究战略转换问题在国内外并不多见,因此,本书的研究成果将为企业在动态竞争环境下进行战略转换提供有益的指导和参考,具有重要的理论意义和实际应用价值。

ABSTRACT

With the acceleration of the development of science & technology and the economic globalization, the competitive environments of the firms have been changing dramatically. The fast changing environments require a firm's strategy change timely and effectively. Through strategic transformation, a firm successfully replaces its old strategy with new one under the conditions that grasping at the potential opportunities and achieving the synergic effects. Based on the new concept of "strategic transformation", the book presents a systematic Research Framework of Strategic Transformation (RFST) and a concept of Integrated Strategic Management (ISM) to meet the uncertain, dynamic and unpredictable environmental changes. The process of strategic transformation, strategic inertia and supporting conditions are discussed systematically and deeply in this book. The creative research work done in this book can be summarized as follows.

1. This book presents a systematic RFST and a concept of ISM. An important limitation of extant researches of strategic turnaround/change is its fragmentary nature, therefore can not study deeply in this field. However, the RFST can overcome this limitation effectively, and thus can do the research systematically and deeply. The RFST is composed of five parts: (1) environmental scanning and opportunity identifying, (2) the process of strategic transformation, (3) the dynamics and learning mechanism, (4) the influencing factors, and (5) the supporting conditions. Tied by strategic transformation, ISM integrating strategic formulation and implementation effectively. Through the link of strategic transformation, strategy formulation, implementation, evaluation and control are ongoing concurrently, which will overcome the disadvantages resulting from the separation of strategy formulation and implementation in traditional approach. Therefore, it can improve the adaptability of strategic management in the dynamic competitive environments. The implications of ISM are (1) reducing the time from opportunity



identification to exploiting, (2) decreasing the risk of strategic transformation, and (3) improving the strategic fitness through continuous adjustment of strategies.

2. A Process Model of Strategic Transformation (PMST) is established with some concepts and mechanisms such as stress, inertia, and learning. Through PMST, we can enter into the "black box" of a firm's strategy transformation. Thus reveal the characteristics of the transformation of the stress and inertia, the different role of three kinds of driving force (i. e. , new members of top management team, top management with innovative predilection and the external consultants), and the connection between strategic action and organizational learning. The learning process is divided into primary learning cycle and value learning cycle by the introduction of value system. Through which the effect of learning on strategic transformation is disclosed. The process of strategic transformation is divided into four statuses according to the change of the stress and inertia, and the conversion among different strategic statuses is also fully detailed.

3. The formulation and impacts of strategic inertia are analyzed with a game model of influence costs, inertia, and strategic transformation. In order to analyze the change of influence activity over time, a dynamic game model of influence activity and strategic transformation is built. In this model, employees are allowed to position themselves to benefit both before and after the firm's deciding whether to implement strategic transformation. This model shows that influence activity can create harmful barriers to strategic transformation and that the influence costs are positively related to the firm's prospects. One source of inertia is the organizational reluctance to bear the influence costs of strategic transformation. It also shows that the degree of employees' engaging in influence activity depends on the expectation of the distribution of "quasi rents" created by strategic transformation.

4. A mechanism of the renewal of dynamic core competence is presented and analyzed. Strategic transformation needs some supporting conditions such as flexibility of resources and coordination, strategic leadership, systems and core competence. This book focuses on the renewal mechanism of dynamic core competence. The conversion between core competence and the peripheral ones is conducted through a media of complementary resources and capability. It shows that the basic way to continuously renew organizational core competence, improve the speed of strategic transformation and overcome inertia lies in the building and con-



trolling of complementary resources.

As there are no enough systematic researches of strategic transformation in the field of strategic management so far, the result of this book can provide helpful guidelines for the firms that will implement strategic transformation under the fast changing competitive environments. Therefore, this book has important theoretical implications and applied value in practice.



目 录

摘要	1
ABSTRACT	1
1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 战略管理研究简述	9
1.3 动态竞争与战略转换研究述评	14
1.4 研究问题的提出及其意义	26
1.5 研究思路与结构安排	28
2 战略转换的研究框架	30
2.1 动态竞争环境的界定	30
2.2 战略转换的概念与研究框架	30
2.3 战略管理一体化的提出	38
2.4 战略管理一体化的基本框架及其意义	40
2.5 战略转换的关键影响因素	45
2.6 战略期权在战略转换中的应用	47
2.7 本章小结	51
3 环境扫描与机会识别	53
3.1 环境扫描的功能、模式与职责	53
3.2 环境扫描对战略转换的作用	57
3.3 机会识别	61
3.4 动态竞争环境下的战略转换决策	67

3.5 本章小结	69
 战略转换过程研究	71
4.1 战略转换过程模型的建立	71
4.2 战略转换的推动力量	76
4.3 战略转换的学习机制	79
4.4 战略转换的状态变化	89
4.5 战略转换控制	94
4.6 战略的动态适应	98
4.7 本章小结	102
 战略惯性的形成与博弈分析	104
5.1 战略惯性的形成及其影响	104
5.2 抵制战略转换的经济学分析	107
5.3 影响成本、惯性与战略转换的博弈模型	110
5.4 克服战略惯性的措施	120
5.5 本章小结	122
 战略转换的支撑条件研究	123
6.1 协调与柔性	123
6.2 战略领导能力	126
6.3 体制环境	128
6.4 动态核心能力的开发	133
6.5 本章小结	138
 战略转换设计：M 公司案例研究	140
7.1 M 公司概况与面临的问题	140
7.2 M 公司战略转换设计	146
7.3 服务的内涵及转换对策	153
7.4 战略转换过程中的竞争状态与对策	156
7.5 本章小结	163
 结论	164
8.1 研究总结	164



8.2 本研究的主要创新点	166
8.3 有待进一步研究的问题	167
参考文献	169
附录	182
后记	185



绪 论

1.1 研究背景

考察一下世界经济发展史,不难发现,每当全球性的或地区性的经济危机到来之际,众多企业由于不能适应严峻的经济形势而纷纷破产倒闭。但总有一些企业尽管也经历了经营困难、举步维艰的困境,却每每都能化险为夷。探究其成功的奥秘,无不在于它们成功地进行了战略转换——根据经济环境变化的情况,审时度势,分析自身的现状和未来发展趋势,及时调整经营战略及发展方向,使企业渡过难关,从而立于不败之地。

今天,日新月异的技术变革与经济发展正使世界发生着深刻的变化,互联网及电子商务的飞速发展,加速了全球经济一体化的进程,也给企业内外部的经营环境带来了根本性的变化:顾客需求瞬息万变、技术创新不断加速、产品生命周期不断缩短、市场竞争日趋激烈。这一切构成了影响现代企业生存与发展的三股力量:顾客、竞争和变化。变化带来的是更高层次的不确定性,节奏越来越快,情况越来越复杂,前景也越来越难以预料。面对未来,我们惟一能确定的是:未来是不确定的。对于未来的变化,我们不但可以从托夫勒(A. Toffler)和奈斯比特(J. Naisbitt)这些著名未来学家的著作中得到预言,而且还可以从我们周围的现实变化中切身感受到。这些变化对企业战略影响十分广泛而深远。企业再也不可能像市场稳定时期那样按部就班地做规划:先制定一个几年计划,然后再慢慢调整实现;也不可能像在传统模式下进行变革那样,先制定出一个方案,然后逐步实施。现在,游戏的规则已经改变,在创新周期不断缩短的时代(如IT产业的摩尔定理*),

* 摩尔定理是 Intel 公司创始人之一的乔丹·摩尔(Gordon Moore)在 1965 年预言,计算机芯片微处理器的运算能力每 18 个月将增加 1 倍。

企业真正需要的是如何面对环境的不确定性迅速而且有效地进行战略转换,即如何从环境的变化中寻找机会并避免风险,不断创造新的竞争优势。正如贝蒂斯(Bettis)和希特(Hitt)所描述的,“很多产业中的新竞争景观出现了无情的竞争步伐,企业强调的是柔性、速度和创新,以响应快变环境。”^[1]

显然,我们现在所看见的经营领域正发生着一场全面的、深刻的、翻天覆地的革命。置身于如此巨大的社会、政治、经济的漩涡之中,我们整个的管理思想和行为都必须彻底革新。对企业而言,战略的一成不变比实力雄厚的对手更加危险^[2]。在需求变化迅速、竞争博弈复杂的现代市场环境下,战略的变化和转换具有更加重要的意义。企业经营的成败很大程度上取决于企业对经营环境变化所做出的反应。战略管理者就是变化寻求者和制造者,他不但要自己适应变化,还要向其他的组织成员传达如何变革才能使组织适应环境的变化。战略转换正是这个物竞天择、适者生存的达尔文社会的客观要求。通过战略转换,对企业战略目标实现过程进行重新设计和对资源进行重新优化配置。所以,战略转换是当今时代企业战略管理的新思想,它是对竞争环境快速变化条件下企业战略运行规律的重要探索。

1.1.1 21 世纪的新竞争环境

自 20 世纪 90 年代以来,传统战略模型中所包含的许多假定逐渐变得过时,迫使我们战略问题进行根本性的重新思考。在技术进步和全球竞争的冲击下,企业的竞争环境已发生了重大变化。几种力量影响着产业的竞争空间,这些力量正以新的、不可遇见的方式改变着企业优势资源的源泉。新竞争环境对管理者的战略思维和行为提出了新的要求。这一现实迫使我们传统的战略范式进行反思,如图 1-1 所示。在这些力量的作用下,企业的竞争空间和竞争方式都发生极大的改变。企业面临的问题是:如何通过有效地转换战略,对新的竞争现实做出积极的反应。

图 1-1 列出了影响企业战略转变的主要因素。这些变化的累积效应是如此重要以至于产生了“无声的产业革命”^[3]。这些因素在很大程度上改变了竞争的基础。

随着我们进入 21 世纪,一种新的竞争环境正在形成。管理者正遇到改变竞争性质的、重要的战略不连续性^[4]。技术革命和日益的全球化向企业维持其竞争力的能力提出严峻的挑战。企业所遇到的战略不连续性包括产业边界的消失、通信与网络的飞速发展以及全球市场的开放等^[4]。

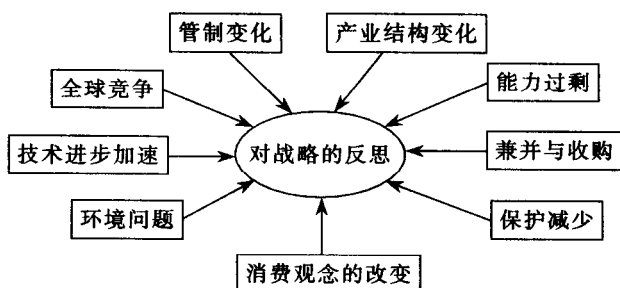


图 1-1 战略转换的不可避免性

普通管理思想是大多数企业在相当顺利的环境下运作期间建立起来的。在这一时期，产业边界很容易区分开来，企业与对手拼搏的领域有多个层次。然而，由于新竞争环境动态的变化，企业往往面临着同时出现而且是不容易预测的多种不连续性。面对日益提高的复杂性，企业必须开发新战略和新型的组织方式以应付这种极其复杂的环境。最为根本的是，企业必须开发出新竞争环境中有效地导航的能力。为此，必须对以往的普通管理思维和战略过程进行必要的修正。在 21 世纪，成功者将是那些置身于变化前沿的人，他们不懈地修正自己对本行业的认识，开拓新的市场，开辟新的道路，不断打破并创造新的竞争规则。总之，新竞争环境十分复杂并处于不断变化的状态之中。新竞争环境对管理者提出的要求如图 1-2 所示^[4]。

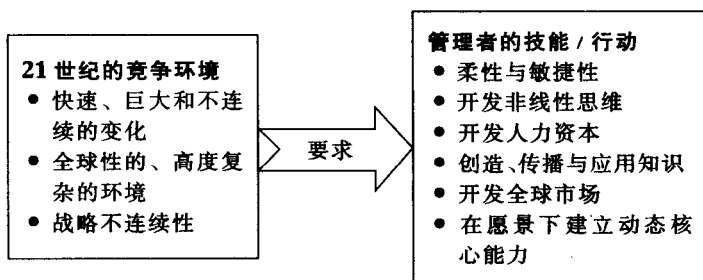


图 1-2 21 世纪的竞争环境及其对管理者的要求

1.1.2 新竞争环境的推动力

新竞争环境有两个重要推动力：技术革命和日益的全球化。技术革命具有日益加快的技术变化与扩散速度、更大的知识密度以及知识在竞争优势中

更具有重要意义等特征。全球化具有随着世界范围经济的发展, 经济和市场发展的自由化、新的经济联盟与规则、国家经济相互依存性等不断提高的特征。除了这些巨大的变化外, 推动力还产生了多个“超竞争”(hypercompetitive) 市场状态^[5], 对创新和持续学习赋予更大的重要性, 并强调价格、质量和顾客满意。此外, 所有战略活动的时间跨度正在缩短, 在这种新竞争环境中, 企业存在于产生动荡、不均衡和巨大不确定性的混沌环境之中^[6]。

1.1.2.1 技术革命

互联网(即 Internet) 以可控的形式提供信息并使之几乎瞬间就可以得到所需信息。它已成为推动技术革命的发动机。这种技术革命的重要趋势和特征包括: ① 技术变化和扩散的速度加快; ② 信息时代; ③ 知识密度的提高(知识对于竞争优势的重要性及对其强调的提升); ④ 正反馈产业的出现(在该产业中, 回报通常随着知识的积累而提高)。当然, 信息的处理和传递已经促进了技术的快速扩散并产生了具有丰富信息交流的组织环境。这些变化缩短了产品生命周期, 使专利在保护技术中变得不那么有效, 并减少了新产品开发和引入市场所需要的时间。此外, 新技术还使企业能够更加迅速和经济地向每个顾客提供顾客化(按顾客需要设计制造)的产品。

国外已有一些学者的调查结果发现了与互联网有关的七大趋势, 如表 1-1 所示^[7]。它们预示着即将来临的大变革。

表 1-1 由互联网引发的变革大趋势

- | |
|---|
| 1. 互联网促使公司自我改造, 重新审视其战略、组织和商业模式, 企业对电子网络顾客、供应商及合作伙伴的扩展概念已成为现实。 |
| 2. 新的渠道正在改变市场途径和品牌形象(简言之, 就是顾客的所有经验), 并导致了传统渠道的非中间化, 现在, 公司已能同顾客建立实时的、紧密的联系, 并摒弃了中介者, 这也改善了服务, 降低了成本。 |
| 3. 力量的天平倾向消费者, 由于互联网向消费者提供无限的信息渠道, 他们比“非在线”前一代消费者更为苛求; 真正的用户忠诚感更加难以建立。 |
| 4. 竞争的基础有了很大的变化。不仅新手中竞争者辈出, 原有的竞争者也在利用互联网, 从而变得更具创造性、更有效率。 |
| 5. 商业的步伐飞速前进。计划的范围、对信息的需求以及顾客与供应商的期望都反映出一个“互联网”时代的到来。 |
| 6. 互联网正在推动企业超出传统的界限。当内部界限划分了流程、职能和业务单元时, 公司与供应商之间的传统企业界限将不复存在。 |
| 7. 知识正成为关键的资产和竞争优势的源泉。公司再也无法将知识资本仅归入“企业信誉”。我们正迅速步入一个以知识为基础的经济时代。 |

信息技术正以三种方式改变竞争的规则^[8]：第一，信息技术的发展改变了运作的结构；第二，信息技术正日益成为企业创造竞争优势的重要因素，企业通过信息技术追求竞争优势也常常影响运作结构，因为竞争者会模仿成功者的战略创新；最后，信息革命正在酝酿全新的业务。

(1) 改变产业结构。按照波特的观点，一个产业结构体现为五种竞争性力量，它们结合在一起决定着产业的盈利性^[9]。这五种力量的强度随产业的不同而不同，因此，产业的平均盈利性也会不同，这五种力量中的任何一个力量的强度都能改变，提高或削弱产业的吸引力。由于信息技术能够改变这五种竞争力量中的任何一种，从而改变产业的吸引力，信息技术还正在消除对运作结构的诸多限制，创造变革需求和机会。

(2) 创造竞争优势。信息技术创造竞争优势主要表现为三个方面：降低成本、扩大差异和改变竞争范围。

降低成本。现在人们可以看到，信息技术能够改变企业价值链中的任何一部分的成本。从以往看，信息技术对成本的影响局限于那些重复信息处理过程占较大比重的产品上，然而，这种局限再也不复存在了。即使像装配活动，这是一种主要与实物处理过程有关的活动，现在也具有大量的信息处理成分^[8]。除了直接影响成本外，信息技术常常改变价值活动的成本驱动因素，改善（或削弱）公司相对成本地位。

扩大差异。信息技术还能使企业的差异扩大。企业及其产品在购买者价值链中的地位是差异的主要决定因素，新信息技术使按顾客的要求定做产品成为可能。今天，“少品种、大批量”生产方式在很多产业中已不复存在，取而代之的是“多品种、小批量”生产方式，因而产品的“顾客化”能力已成为竞争优势的重要源泉。而这种“多品种、小批量”以及“顾客化”的生产方式在很大程度上依赖于信息技术的应用。

改变竞争范围。信息技术能够改变竞争范围与竞争优势之间的关系，它提高企业在一个地区、国家甚至全球范围内协调企业活动的能力。信息技术能够发挥出更广阔地域范围所具有的活动，例如使以前处于隔离状态的企业之间建立起相互的联系。随着信息技术应用的范围越来越广泛，利用新的竞争范围的机会也将不断增加。

(3) 酝酿新业务。信息技术将从三个不同的方面催生全新的业务^[8]：一是使新业务在技术上可行；二是通过创造对新产品的衍生需求，产生新业务；三是在原有业务中创造新业务。新业务的产生将使企业竞争的空间扩大，从而改变竞争的方式，这将极大地改变传统的战略思维。

1.1.2.2 日益扩大的全球化

全球化主要原因是世界范围经济的发展和国内市场对国外企业的开放。实际上,经济变化常常引发政治变化。新的经济发展和政治规则变化(例如自由贸易协定)使本土企业更容易通过与当前在国内市场上经营的外国企业建立战略联盟或收购这些企业而进入全球市场。全球化为进入新市场提供了很多机会,但也提出了许多挑战。例如,由于市场的扩大,进入国际市场提高了创新激励和获得提高创新回报的机会。然而,国际扩张也使运营环境极大复杂化。为了利用全球范围内的机会,企业必须学习跨国界的、往往是在很多不同国家合作运作的有效方式,这通常需要复杂的结构安排。此外,全球化产生了更多的利益相关者和管理者必须应对的问题。总之,日益的全球化正在重新塑造着竞争环境。

1.1.3 我国企业竞争环境的变化及其原因

在上述巨变的大背景下,我国企业竞争环境又是什么个样子呢?总的来说,我国企业长期以来所依托的环境已经发生并继续发生着根本性的变化。主要表现为:①短缺经济时代的终结;②由于经济全球化以及加入WTO,靠封闭、保护求发展时代的终结;③技术进步与创新加速,产品“几十年一贯制”时代的终结。现在,企业竞争环境越来越复杂,竞争的对抗性越来越强,竞争内容、方式的变化越来越快,竞争优势的可维持性越来越差。

(1) 经济体制改革与经济转型。从20世纪80年代实行经济体制改革以来,中国进入了全面的经济转型时期。经济体制改革是一个不断深化和创新的过程,它在客观上造成了企业环境的复杂性和多变性。经济转型不但意味着经济环境,包括宏观经济环境、产业环境、企业内部环境的变化,同时也意味着政治、社会等环境的综合变化,从而对企业的经济行为产生直接而重要的影响,使企业的生存、发展和经营战略发生了深刻的变化。

(2) 经济的国际接轨与市场全球化。我国的“改革”与“开放”基本上是同步进行的,因此,经济国际化和市场全球化的大趋势必然对我国企业经营环境产生重大的影响。外国企业和资本以直接或间接方式进入我国市场,实质上是跨国公司在全球一体化战略下市场竞争的延伸^[10]。另一方面,随着我国加入WTO,我国企业面临的国际竞争将进一步增强。在这种情况下,我国经济和市场与世界经济和市场的一体化程度不断提高,使我国企业