



企业战略更新的 理论与实践

QIYE ZHANLUE/GENGXIN DE
LILUN YU SHIJIAN

刘艳梅 著

中国工商出版社

企业战略更新的理论与实践

刘艳梅 著

中国工商出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略更新的理论与实践/刘艳梅著. —北京:中国工商出版社, 2006. 10

ISBN 7-80215-115-5

I. 企... II. 刘... III. 企业管理—经济发展战略—研究—中国 IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 112549 号

书名/企业战略更新的理论与实践

作者/刘艳梅

出版·发行/中国工商出版社

经销/新华书店

印制/北京华正印刷有限公司

开本/880 毫米×1230 毫米 1/32 印张/7 字数/180 千字

版本/2006 年 10 月第 1 版 2006 年 10 月第 1 次印刷

社址/北京市丰台区花乡育芳园东里 23 号 (100070)

电话/ (010) 63730074, 63748686

出版声明/版权所有, 侵权必究 电子邮箱/zggsccbs@263. net

书号: ISBN 7-80215-115-5/F·570

定价: 28.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

作者简介



刘艳梅，
女，1974年
12月出生，
满族，黑龙
江省哈尔滨
市人。2004
年毕业于哈
尔滨工业大
学管理学院

技术经济及管理专业，获得管理学博士学位，校级优秀毕业生。现任中共中央党校经济学部教师，主要研究方向为企业管理、区域经济以及环境经济。多次参加管理科学与工程的国际学术交流研讨会并发表学术演讲。在《企业管理》、《中国人民大学学报》、《西安交通大学学报》、《哈尔滨工业大学学报》等期刊公开发表中英文论文30余篇，其中部分论文被《新华文摘》、《高等学校文科学术文摘》、人大报刊复印资料等期刊转载，或获得优秀论文的称号。

前 言

伴随着全球经济的一体化、信息技术的日新月异,世界正发生着深刻的变化。企业作为市场经济的重要主体,它的内部和外部运营环境也发生着根本性的变化,企业战略问题的重要性与日俱增,战略成为企业生死存亡的一把金钥匙。本书正是针对超竞争环境下的不确定性、动态性和不可预测性等特征,提出了企业必须新的竞争环境下适时地进行战略更新这一动态性的前沿课题,摒弃了以往战略研究的静态化特征。对于这样一个理论性和实践性都很强的问题,我们首先从研究问题的理论基础入手,然后构建研究问题的理论框架,最后将理论运用到具体的实践中。

本书的结构安排如下:

第一章,战略管理思维的挑战。指出了在新世纪新的竞争环境下传统战略管理思维面临的挑战,归纳了战略管理领域里存在的主要问题与发展趋势,归纳了战略更新研究的主要观点、存在的主要问题,说明了战略更新研究的意义、方法和思路框架。

第二章,战略更新的理论基础。阐述了战略更新的基本内涵,并指出战略更新研究需要拓展新的理论基础,重点讨论了组织系统的混沌性质,以及混沌理论在战略更新研究中的应用。

第三章,战略更新的核心问题。指出了战略更新研究在超竞争环境下的必要性,并提出了战略更新过程中管理人员所面临的核心问题,重点讨论了解决这个核心问题的新思想,将金融学中“期权”的概念引入战略研究领域。

第四章,战略更新的主要内容。分析了企业竞争优势的两种

起源,基于此,从宏观角度重点分析了战略更新的主要内容,建立了一个简化的动态战略位势模型。

第五章,战略更新的过程模型。基于对惯性和压力两个概念的理解,阐述了战略更新的行为路径,并对战略更新路径给予了数学描述。在此基础上,建立了一个更加全面的战略更新过程模型。此外,分析了战略更新的实施条件,归纳了战略更新的两种学习机制。

第六章,战略更新的案例研究。在理论分析基础上,本书最后进行了企业的案例研究,证实了理论研究的重要意义,使理论和实践紧密结合起来。希望本书的研究成果,既可以丰富战略更新研究领域的理论成果,又可以对我国企业的战略管理实践有些许的指导和帮助,使企业在超竞争环境下能够不断创造新的竞争优势。

目 录

前 言	(1)
第一章 战略管理思维的挑战	(1)
一、战略更新的提出	(1)
(一)新世纪新的竞争环境	(1)
(二)战略管理思维的挑战	(3)
二、战略管理研究概述	(7)
(一)战略管理理论的概况	(7)
(二)战略管理理论的发展	(10)
三、战略更新研究概述	(14)
(一)战略更新研究的主要观点	(14)
(二)战略更新研究的主要问题	(23)
四、战略更新研究的意义、方法和思路	(23)
第二章 战略更新的理论基础	(27)
一、战略更新的内涵与发展	(27)
(一)战略更新的内涵	(27)
(二)理论基础的拓展	(31)
二、组织系统的基本性质	(32)
(一)复杂性科学的新视角	(32)
(二)组织系统的混沌行为	(35)

三、混沌理论的发展应用·····	(41)
(一)混沌理论的启示·····	(41)
(二)混沌理论的应用·····	(46)
四、要点提示·····	(50)
 第三章 战略更新的核心问题 ·····	(52)
一、战略更新的必要性·····	(52)
(一)组织的内外部均衡·····	(52)
(二)混沌范式的管理熵·····	(57)
(三)更新的现实必要性·····	(60)
二、战略更新的核心问题·····	(65)
(一)核心问题的提出·····	(65)
(二)解决问题的方案·····	(69)
三、企业战略与期权思想·····	(71)
(一)战略期权的内涵·····	(71)
(二)战略期权链模型·····	(75)
四、要点提示·····	(78)
 第四章 战略更新的主要内容 ·····	(80)
一、竞争优势的起源·····	(80)
二、企业内部的更新·····	(83)
(一)动态核心能力的内涵·····	(84)
(二)动态核心能力的开发·····	(88)
三、企业外部的更新·····	(90)
(一)战略位势的三种选择·····	(91)
(二)动态的战略位势模型·····	(94)
四、要点提示·····	(97)

第五章 战略更新的过程模型	(99)
一、组织的惯性和压力	(99)
(一)组织的惯性	(99)
(二)组织的压力	(102)
二、战略更新过程模型	(105)
(一)战略更新的行为路径	(105)
(二)更新路径的数学描述	(109)
(三)战略更新的过程模型	(114)
(四)更新过程中的人员角色	(121)
三、实施战略更新的条件	(125)
(一)战略更新的经济学分析	(125)
(二)战略更新的动态性适应	(128)
四、战略更新的学习机制	(131)
(一)两种学习机制	(132)
(二)培育组织学习	(135)
五、要点提示	(139)
 第六章 战略更新的案例研究	(141)
一、哈尔滨医药集团	(141)
(一)哈药集团的基本现状	(141)
(二)战略更新的基本思路	(145)
(三)战略更新的具体措施	(151)
二、新疆天业集团	(156)
(一)天业集团的基本现状	(156)
(二)战略更新的基本思路	(160)
(三)战略更新的具体措施	(169)
三、联想集团	(176)
(一)联想集团的基本现状	(176)

(二)战略更新的基本思路·····	(179)
(三)战略更新的具体措施·····	(187)
四、要点提示 ·····	(193)
 结 论 ·····	 (196)
参考文献 ·····	(198)
后 记 ·····	(210)

第一章 战略管理思维的挑战

伴随着人类步入新的世纪,一种新的竞争环境正在形成,技术革命和全球化向企业维持竞争优势的能力提出了严峻的挑战,管理者遇到了重要的改变竞争性质的“战略不连续性”。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^[1]。这些新的变化也许和产业革命所经历的变化同样深远,也许和灯泡、电话、印刷和 PC 的影响同样深远^[2]。面对新的竞争环境,企业必须转变原有静态性的战略管理思维方式,积极地参与全球市场,培养在新的竞争环境中有效地对组织进行导航的能力,培养组织在原有的战略基础上不断进行更新的能力。

一、战略更新的提出

(一)新世纪新的竞争环境

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。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,我们唯一能确定的是:未来是不确定的。对于未来的变化,我们不但可以从托夫勒和奈斯比特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的变革那样，先制定出一个方案，然后逐步实施。多种力量共同影响着产业的竞争空间，这些力量正以不可预见的新方式改变着企业优势资源的源泉。放松管制、产业结构变化、能力过剩、兼并与收购、保护减少、消费观念的改变、环境问题、技术非连续性、全球竞争（见图 1-1），这些力量变化的累积效应十分重要，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。

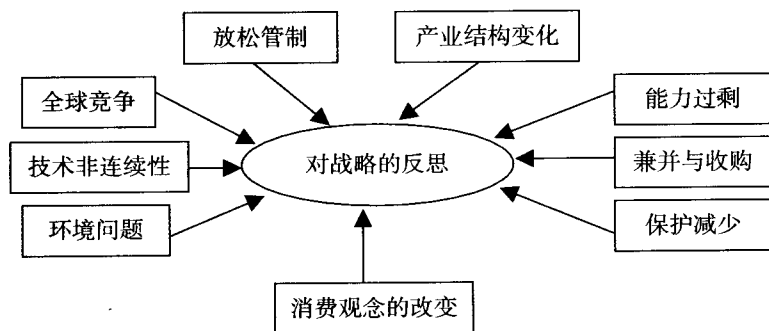


图 1-1 行业转换的不可避免性

Figure 1-1 The Inevitability of Industry Transformation

1994 年，美国学者戴维尼首次提出了“超竞争”（Hypercompetition）的概念^[4]，它具有以下两层含义：第一，竞争非常激烈而且迅速，竞争者必须快速行动，建立起自己的竞争优势，削弱对手的竞争优势，这又进一步加速了它们之间的战略反应。第二，超竞争性行为是一个连续过程，旨在产生新的竞争优势，同时破坏和削弱竞争对手的优势^[5]。在超竞争的环境里，现存的游戏规则不断被创新的竞争对手所推翻，行业界限不断被打破，客户的需求不断在改变，没有哪一个组织能够建立持久的竞争优势，每种竞争优势都可能受到侵蚀。企业竞争优势的创造与毁灭正在以极快的速度

进行着,任何一个竞争者能够保持其原有竞争优势的时间正在急剧缩短。

传统的竞争环境是相对稳定的,领先企业的目标是维持自己的竞争优势以建立一种平衡。然而,在超竞争环境下却不可能长期地维持这种平衡。那么,如何适应竞争环境的巨大转型,并保持自身的长期生存和发展,这就成为每一个处于全球化时代的企业都迫切需要解决的问题。从欧美国家的企业管理实践来看,很多著名企业已经逐步地开始运用动态的理念来制定自己的发展战略。无论是高科技产业还是传统产业,都已经开始获益于动态战略的发展理念,正是这些理念使他们得以在动态竞争环境中赢得先机并获得成功。中国加入 WTO 之后,与全球经济的联系越来越紧密,具有极强竞争力的大型跨国公司陆续来到中国,将重新塑造整个中国市场的竞争环境。对于我国企业而言,竞争环境将日益趋于动态化,竞争的步伐和节奏也日益加快。在这种竞争态势下,研究超竞争时代的竞争战略对于我国企业来说具有特殊的重要意义。

(二)战略管理思维的挑战

自从“后工业社会”的概念被引入战略分析的框架中,人们就颇为关注。在当今层出不穷的现象中,有两个现象值得特别注意^[6]:一是将消费者看作是细分市场转变为将他们视作一个个单独的主体;二是企业与雇员关系的变化。企业的成败越来越依赖于员工的知识与努力,这促使组织减少控制、增加激励。这两种现象只是环境复杂性和组织复杂性的表现,而这两种复杂性本身才是后工业社会的本质特征。

一方面,战略管理研究着重强调竞争环境的分析,从钱德勒(Chandler,1962)、劳伦斯(Lawrence and Lorsch,1967)、普拉哈拉德(Prahalad and Hamel,1994)到提斯(Teece,1997)的研究都是基于开放系统的观点,强调组织对复杂多变的外界环境的动态适

应性。另一方面,组织行为和战略决策过程的研究已经揭示了内部复杂性的重要性,由此引发出战略制定和战略实施的不一致性^[7]。其他一些学者的研究,也通过一些内部要素来揭示战略发展过程,如认知过程和文化规范等。但是,这些研究都仅仅是面对其中的一种复杂性,对于同时具有两种复杂性的后现代情景,现有的以线性思维方式为主要特征的理论有些爱莫能助。我们处于一种科学的变革时代,特别是在转型期,管理领域面临着大量的挑战,原有的概念、模型、思维方式都是基于现代的结构主义假想,非有助于后现代社会^[4]。

在多个超竞争市场状态下,战略创新被提上日程,要改变企业的主导逻辑(Dominant Logic)以适应快速变化的环境,任何试图停留在以往成功经验之上的管理者都注定要失败。战略创新不仅是流程再造等战术,而是重新发明整个产业模式;战略创新不仅是在战略框架中加入各种新要素,而是创造战略形成的理论^[8]。战略创新首先是战略管理思维的转变。当企业面临着重大的不确定性、模糊性和日益增多的战略不连续性^[9],战略管理思维的转变呈现出两大特征:一是以非线性思维方式为主要特征,二是战略管理的动态性特征。

随着经营环境变化得越来越快,管理者要全面正确地把握潮流,传统的简单线性思维已不足用,必须以复杂的非线性思维来思考竞争环境和应对措施。因此有研究表明,复杂性研究是战略领域的一次重大机会^[3]。目前可以确定的是战略领域具有复杂性特征,那么我们是否有正确的工具去探索复杂性呢?答案就是混沌理论,一种研究非线性动态系统的新方法。混沌理论最初起源于数理科学,如今它的研究与应用已渗透到了许多科学领域。战略研究理论与实践存在的难题使我们有理由重新审视对管理系统特征的把握。管理系统首先是一个开放系统,它与外界不断进行信息、物质、能量的交换;其次,它也是一个不可逆系统,系统不会在

外界条件不变的情况下使其行为重演。所以,现代管理系统由于受外界因素的动态影响,而且对环境的变化又特别敏感,加之系统内部子系统多,结构层次复杂,因此无论管理的各个环节、各个方面,以至管理系统的整体运动都表现为一种多因素交错综合的非线性运动。显然,管理系统一旦演化为以混沌行为为主要支配力量的状态,那么混沌理论与方法的运用就是十分必要的^[10]。

21 世纪是以信息技术和知识经济为主要特征的新世纪,社会以超越以往的速度向前发展,企业也无能例外地生存在这翻天覆地的变化中,再用静态的分析方法去考虑战略问题就会不合时宜,新的竞争环境要求战略管理理论具有动态性的特征。一方面是环境的动态化,即更注重外部环境不连续变化时的战略管理理论;另一方面是内容的动态化,即更注重企业愿景、战略、组织能力、内部系统等不同要素之间的相互关联和动态性适应^[11]。近来,战略管理领域更加关注战略过程研究,而不是战略内容。如果说战略内容是一张张黑白静态的照片,战略过程则是一台动态彩色摄影机。战略过程研究关注企业内有效战略是如何形成的,如何有效地实施,而且,企业的战略必须随外部的机会、威胁不断变化,随企业内部的能力与意图不断变化。战略过程研究所面临的第一个挑战就是中心演变与有目的的转变过程^[12]。

超竞争环境下的动态性、不确定性和不可预测性要求企业真正地转变传统的管理思维和管理范式,企业再也不能期望成为稳定和永远长寿的,这个事实已反映在 20 世纪 80 年代以来广泛的重组和结构的持续变化之中。近年来,全世界大型企业中,一个重要的管理趋势就是加强企业的战略管理。企业在这种新竞争环境中实现有效运作最重要的方式就是进行战略更新。战略更新是 21 世纪最重要的两个主题之一(另一主题是知识管理)^[13]。战略更新就是要主动、积极尝试着创造新的未来,避免因一成不变而陷入危机,不盲目地跟随环境变化而变化,不再是过去简单的环境适

应;战略更新要处理好利用现在,探索未来的关系,审视外部环境的同时,要兼顾企业内部的资源、能力,处理好内部复杂性和外部复杂性,使企业如同高速运转的机器协调运作,永葆活力,绩效不断提升。可以预见,企业若要在高度动态的竞争环境下继续生存,除了尝试战略更新之外别无良策。动态复杂的环境要求管理思想、研究方法不断地变革。面对管理系统的整体运动都表现为一种多因素交错综合的非线性运动,把解决复杂性的混沌理论作为战略更新的理论基础就更为必要了。

新的环境向传统的战略思维提出挑战,面对战略理论的动态化趋势,在此,提出企业必须适时地进行战略更新这一动态性的前沿课题,摒弃以往的静态化战略研究。而且,将复杂性科学中的混沌理论作为战略更新的理论基础,会使本研究具有更大的理论意义。提出研究问题的逻辑思维过程如下(见图 1-2):

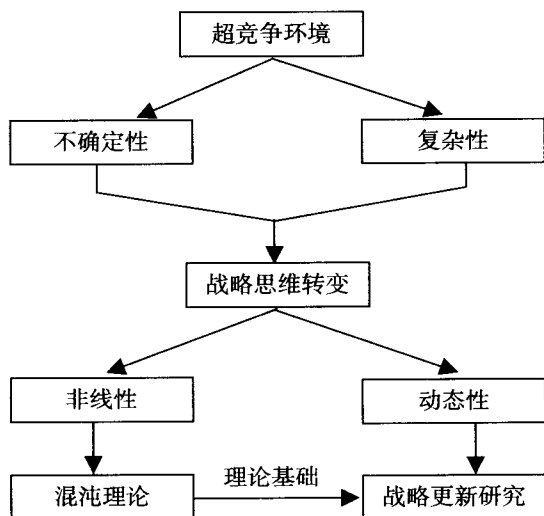


图 1-2 问题提出的逻辑思维过程

Figure 1-2 The Logical Thinking Process of Research Problem

二、战略管理研究概述

战略管理是一个十分庞大的理论体系和研究领域,在深入研究战略更新问题之前,有必要简明扼要地对国内外战略管理理论的演进过程和发展趋势进行介绍。

(一)战略管理理论的概况

“战略”一词的希腊语是 Strategies,意思是将军指挥军队的艺术,原是一个军事术语。20 世纪 30 年代,战略思想开始运用于商业领域。1938 年,管理学家 C. I. 巴纳德在其《经理的职能》一书中,在对影响企业经营的各种因素分析中提出了战略因素的构想,为探索企业经营战略的内涵作出了贡献,被认为是首开企业经营战略研究之先河。1962 年,美国著名管理学家小阿尔弗雷德·D·钱德勒的《战略与结构:工业企业史的考证》一书问世,揭开了现代战略管理研究的序幕。他首次分析了环境、战略和组织结构之间的相互关系,提出结构追随战略的构想。这一时期的另一个主要成就是安东尼—安索夫—安德鲁斯范式(Anthony—Ansoff—Andrews Paradigm),这一范式的重点是分析和推理,隐含的前提是通过分析、经验和洞察力的结合,高层管理者可以对未来进行可靠的预测,制定合理的战略并加以贯彻执行;环境是可预测的或基本可预测的,战略的制定和执行可以分离,战略形成是内容导向的。这些特点与六七十年代的经营环境相对稳定的特点相适应^[14]。

从 20 世纪 70 年代到 80 年代中期,企业战略管理理论进一步发展与丰富,出现了多种理论学派。台湾学者吴思华在构建策略的本质时,认为大致有九个较重要的学说可以作为思考的依据^[15],简称“策略九说”:价值说、效率说、资源说、结构说、博弈说、