

2nd Edition

The Analysis of Business Strategy

邹昭晞 著

企业战略分析

第二版



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

2nd Edition

The Analysis of Business Strategy

邹昭唏 著

企业战略分析

第二版

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

企业战略分析/邹昭晞著. —2版. —北京: 经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80207-038-4

I.企... II.邹... III.企业管理—发展战略—研究
IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第094860号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话: (010)51915602

邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 宋云玲

技术编辑: 晓成

责任校对: 全晓

787mm×1092mm/16

21.25 印张

/ 425 千字

2005年1月第2版

2005年1月第4次印刷

印数: 1-6000册

定价: 39.00元

书号: ISBN7-80207-038-4/F·39

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街2号

电话: (010)68022974 邮编: 100836

序

美国哈佛商学院迈克尔·波特教授在其经典著作《竞争战略》的序言中指出,企业战略研究领域缺乏一个分析性基础,经济学对企业战略原理性的基础研究一直未引起人们的足够重视。因而,波特著名的三部曲:《竞争战略》(1980)、《竞争优势》(1985)、《国家竞争优势》(1990),开创了经济学对战略管理研究之先河。

继波特的研究之后,现代经济学的新发展为战略管理提供了更广阔、更深厚的分析基础。北京大学年轻的学者武亚军从四个方面总结了这些新发展的主要方面^①:

第一,交易费用经济学的发展,加深了人们对企业边界尤其是对纵向边界变动规律的认识,从而为企业的生产或购买决策制定以及交易治理机制的安排提供了基础;同时,规模经济、范围经济理论以及企业利益机制理论的发展,又为企业横向边界以及多样化边界变动规律提供了分析依据。

第二,新产业组织理论的发展,尤其是以博弈论和信息经济学为基础的产业组织理论的发展,加深了人们对产业与市场竞争规律的理解,从而为企业的竞争定位、竞争方式选择、进入/退出决策、价格策略以及研究与开发决策提供了基础。这些发展,拓展并深化了传统的产业组织分析框架,提高了基于产业竞争规律的竞争策略的效果和效率。

第三,企业理论的新发展,尤其是资源基础的企业观和企业能力理论发展,加深了人们对企业竞争优势来源和企业范围的理解,从而为企业战略目标的确定、企业的战略发展模式、核心能力的培养和利用等提供了新方法和新观点。

第四,委托—代理理论、关于权力和文化的经济理论、关于组织结构的经济理论等方面的进展,丰富了人们对组织激励系统、组织结构及组织成员行为的理解,为战略实施提供了有用的分析方法与工具。

但是,不能不看到,在我国战略管理的教程中,波特所倡导的分析性基础始终是一个相当薄弱的环节,即使是对波特著作的引入也大多停留在分析框架的介绍上,而且这种介绍也是极不完整的。因此,波特对战略原理性的分析思想以及现代经济学新的发展对战略研究的基础性作用,在我国战略管理领域是一个亟待加强的部分。

本书的写作就是基于这样一种思路,力求将经济学特别是现代经济学对战略管理的基础作用更多地体现出来。本书主要的创新之处在于,在对战略管理过程的阐述中融入了上述的经济学对企业战略的分析基础,力图使战略分析尽显经济学

^① 参见武亚军在其翻译的[美]戴维·贝赞可等:《公司战略经济学》(David Besanko, David Dranove and Mark Shanley, The Economics of Strategy, 1996.的“译者的话”部分,有所修改。

的逻辑之美,以达到让读者“不仅知其然,而且知其所以然”之效果。

考虑到国内外战略管理课程大多是按照战略管理过程展开的,为了适应教学的需要,本书的结构依然采用“战略分析—战略选择—战略实施”这样一种逻辑顺序进行安排,在内容的安排上尽可能对国内外战略管理理论各种学派的主要观点进行比较全面的综合与总结。在阐述中本书注意以对比、归纳等手段区别于对原著的简单引用,以便帮助读者更好地理解战略管理学家们深刻的思想内涵。例如,采用对比的方式分析企业差异化战略与成本领先战略的竞争地位、优势、应用条件和风险;运用归纳的方式研究产业结构分析中购买者与供应者讨价还价能力的来源;运用层次比较分析,分别从克服零散以获得规模经济、保持差异化特色、目标集聚等几个角度展开对零散产业中企业的战略分析,等等。

对于近年来国内外学者在企业战略研究中日益完善的理论和方法,本书做了较为广泛的介绍与阐述。例如,对波特提出的产业中战略群体理论的进一步发展、对波特基本竞争战略以“战略钟”形式所做的概括以及企业内部资源分析框架等,在国内以往的有关著作和教材中涉及较少,本书中对这些内容进行了整理、归类及必要的修改和完善。

同时,本书的一部分内容参考了作者近年来的研究成果,例如,用博弈论的理论与方法研究价格竞争与价格合谋、分析跨国公司价格歧视行为与原理、对企业几种定价战略的原理性分析、中小企业经营与发展的基本理论、跨国企业经营战略的选择、对新老产品替代与反替代的博弈分析等。这些成果的采用,增添了战略管理原理性分析的色彩。

本书自2001年1月出版以来已多次印刷,该书以其原理性分析的特点受到业内人士的普遍好评,此次再版力求将近年来在战略管理领域中的前沿问题融入本书的改编之中。例如,在第二章第二节“微观环境分析”中,在阐述波特(Porter)“五种竞争力”模型时,引入亚非(Yoffie)的六种力量模型,进而导入波特在1990年《国家竞争优势》中所阐述的产业集群理论与“钻石”模型;在第三章第二节,在阐述波特价值链理论的基础上,对“价值链”、“供应链”、“价值系统(产业链)”做了区分,并在第九章,沿着这三个链条阐述跨国公司的资源寻求战略;在第五章第三节,细致地研究了进入战略的两种途径:购并与新建的中间形式——战略联盟;在第九章“跨国企业战略分析”中,从跨国企业的市场开发与进入战略、国际战略、全球资源寻求战略等角度系统阐述企业国际化经营的主要开发方向,等等。

此外,根据战略管理课程特点,本书还引用了较多的实例,这些实例的阐述融入主干内容的阐述之中。为了加强教学的实证环节,本书还需要配以大量的案例。考虑到本书篇幅已经较长,本书第十二章只取了两个案例,其他的案例将以案例集的形式成为另外一本配套教材。

本书适用于经济管理类硕士研究生和MBA课程班《企业战略管理》课程的教材,也可作为同专业本科生、企业管理人员的参考教材。

目 录

第一章 导论 1

第一节 企业战略的基本概念	1
一、企业战略的定义	1
二、企业的使命与目标	2
三、企业战略管理思想的演变	6
四、企业战略的层次	8
第二节 企业战略的管理	10
一、战略管理过程	10
二、战略问题管理	13

第二章 企业外部环境分析 17

第一节 宏观环境分析	17
一、宏观环境分析的主要因素——PEST 分析	17
二、环境不确定性分析	19
第二节 微观环境——产业与市场环境分析	21
一、产业的寿命周期	21
二、产业结构分析	23
三、市场结构与竞争	33
四、市场的需求状况	41
五、产业内的战略群体	43
六、成功关键因素分析	45

第三章 资源与战略能力分析 51

第一节 资源基础的企业理论	51
一、竞争优势和价值创造	51
二、价值创造、资源和能力	53
第二节 企业战略能力分析	60

一、资源评估	61
二、资源使用与控制	62
三、比较分析	69
四、资源均衡状况评估	71
五、确认关键问题	75
第四章 权力与利益相关者分析	89
第一节 利益相关者	89
一、企业主要的利益相关者	89
二、企业利益相关者的利益矛盾与均衡	91
三、企业利益相关者讨价还价的行为模式	96
第二节 权力与战略过程	97
一、企业利益相关者的权力来源	98
二、在战略决策与实施过程中的权力运用	100
第五章 企业总体战略	103
第一节 战略开发可选的方向	103
一、稳定战略(Stability strategy)	103
二、发展战略(Growth strategy)	104
三、撤退战略(Retreat strategy)	106
第二节 企业边界分析	107
一、组织的纵向边界:纵向一体化经济学	107
二、规模经济、范围经济与横向边界	122
三、多样化经营	132
第三节 进入与退出战略	137
一、企业进入战略	137
二、撤退战略	154
第六章 企业基本竞争战略	161
第一节 成本领先战略与差异化战略	162
一、成本领先战略与差异化战略的竞争定位	162
二、成本领先战略与差异化战略的优势	164

三、成本领先战略与差异化战略的应用条件	166
四、成本领先战略与差异化战略的风险	170
第二节 集中战略	172
一、集中战略的优势	172
二、集中战略的应用条件	173
三、集中战略的风险	173
第三节 基本竞争战略的综合分析——“战略钟”	174
一、成本领先战略(途径 1、途径 2)	175
二、差异化战略(途径 4、途径 5)	175
三、混合战略(途径 3)	175
四、失败的战略(途径 6、途径 7、途径 8)	175

第七章 企业定价战略分析 177

第一节 竞争导向定价战略	178
一、现行率定价(Going rate)	179
二、价格领导与追随领导企业定价	183
三、贝叶斯纳什均衡——不完全信息下的静态价格竞争	185
四、信息传递价格竞争——一种不完全信息动态博弈的应用	189
第二节 需求导向定价战略	191
一、多市场价格歧视的逆弹性法则	192
二、尼克博克模型	193
第三节 成本导向定价战略	194
第四节 纵向一体化公司的转让定价	197
一、作为价格歧视手段的垂直控制与转让价格	197
二、斯彭格勒(Spengler, J.)模型——避免双重加价的垂直一体化 与转让定价	198
三、赫希利弗(Hirschleifer, J.)模型——转让定价在两种市场条件 下的基本原则	199

第八章 中小企业的战略分析 203

第一节 经济学对中小企业的理论研究	203
一、规模经济、适度规模理论的拓展	204
二、技术创新理论与中小企业的发展	204
三、发展经济学对中小企业的研究	205
第二节 零散型产业的战略分析	206

一、造成产业零散的原因	207
二、零散产业的战略选择	208
三、谨防潜在的战略陷阱	210
第三节 新兴产业中的战略分析	211
一、新兴产业的内部结构环境	211
二、新兴产业的发展障碍	213
三、新兴产业的战略选择	214
第九章 跨国企业战略分析	219
第一节 跨国经营的动机	220
一、国际生产要素的最优组合	220
二、寡占市场(即寡头垄断市场)的反应	224
三、经过修正的产品周期理论——国际生产要素最优结合理论与寡占市场反应理论的结合	226
四、发展中国家对外直接投资理论的探讨	227
第二节 国际化经营进入外国市场方式与职能演进	234
一、企业进入外国市场的方式	234
二、进入方式的选择	239
三、市场进入与开发的职能演进	246
第三节 跨国企业的国际战略	248
一、全球化与多国本土化战略	248
二、经济全球化进程中跨国企业战略新趋势	254
第四节 跨国企业全球资源寻求战略	268
一、全球资源寻求的主要理论	268
二、价值链各功能的相互协调	270
三、资源寻求战略的供应链管理	276
四、价值系统与战略联盟	281
第十章 企业战略与组织结构	285
第一节 结构导论	285
一、个体、团队和层级组织	285
二、复杂的层级结构	286
三、组织结构的类型	289
四、权变理论——选择组织结构的依据	295

第二节 企业战略与结构	298
一、结构跟随战略	298
二、对结构跟随战略的不同看法	300
第十一章 代理、激励与文化	303
第一节 代理与激励	303
一、代理关系	303
二、激励手段分析	306
第二节 企业战略与企业文化	313
一、企业文化的概念	313
二、文化的类型	314
三、文化与绩效	316
四、战略稳定性与文化适应性	319
第十二章 案例	323
案例一 一个直销公司面临的选择	323
案例二 一项私营化改革方案	325
主要参考书目	329

第一章 导论

提要 本章是企业战略分析的基础。阐述企业战略的基本概念、战略管理思想的演变、以及战略管理的过程。

第一节 企业战略的基本概念

★一、企业战略的定义

对企业战略的定义有多种表述。一些学者将企业战略的概念用传统概念(或广义定义)和现代概念(或狭义定义)来分类。

(一)传统概念(或广义定义)

美国哈佛大学迈克尔·波特(Michael Porter)教授是企业战略传统定义的典型代表。他认为,“……战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。”^①波特的定义概括了20世纪60年代和70年代对企业战略的普遍认识。它强调企业战略的一方面属性——计划性、全局性和整体性。

(二)现代概念(或狭义定义)

近年来,由于企业外部环境变化速度的加快,使得以计划为基点的广义定义受到不少批评,于是企业战略的现代概念受到广泛的重视。明茨伯格(H. Mintzberg)在1989年提出,以计划为基点将企业战略视为理性计划的产物是不正确的,企业中许多成功战略是在事先无计划的情况下产生的。他将战略定义为“一系列或整套的决策或行动方式”^②,这套方式包括刻意安排的(或计划性)战略和任何临时

^① [美]迈克尔·波特:《竞争战略》(Michael E. Porter, Competitive Strategy, 1980),陈小悦译,华夏出版社,1997年出版,第4页。

^② 转引自托马斯·加拉文、杰拉德·菲茨杰拉德、迈克·莫利:《企业分析》(Thomas Garavan, Gerard Fitzgerald, Mike Morley, Business Analysis, 1993)马春光等译,生活·读书·新知三联书店,1997年出版,第27页。

出现的(或非计划性)战略。许多学者开始研究组织的有限理性,并将重点放在组织在不可预测的或未知的内外部因素约束下的适应性上。虽然从字面上看现代概念与传统概念的主要区别在于,现代概念认为战略只包括为达到企业的终点而寻求的途径,而不包括企业终点本身,但是,从本质区别看,现代概念更强调企业战略的另一方面属性——应变性、竞争性和风险性。

事实上,企业大部分战略是事先的计划和突发的应变的组合。“战略既是预先性的(预谋战略),又是反应性的(适应性战略)”。换言之,“战略制定的任务包括制定一个策略计划,即预谋战略,然后随着事情的进展不断对它进行调整。一个实际的战略是管理者在公司内外各种情况不断暴露的过程中不断规划和再规划的结果。”^①

在当今瞬息万变的环境里,企业战略意味着企业要采取主动态势预测未来,影响变化,而不仅是被动地对变化做出反应。企业只有在变化中不断调整发展战略,保持健康的发展活力,并将这种活力转变成惯性,通过有效的战略不断表达出来,才能获得并持续强化竞争优势,构筑企业的成功。

★二、企业的使命与目标

对于波特在《竞争战略》中所提出的企业“终点”的概念,有的企业愿意使用“使命”或者“目的”,也有的企业用“使命”与“目标”加以区别。在这里,我们将企业生存、发展、获利等根本性目的作为企业使命的一部分,而将企业目标作为企业使命的具体化。

(一) 企业的使命

企业的使命首先是要阐明企业组织的根本性质与存在理由,一般包括三个方面:

1. 企业目的。特别是企业的经济目的。企业的生存、发展、获利等三个经济目的决定着企业的战略方向。

企业目的定位对于经营多目标的社会规制组织而言具有特别重要的意义。例如,在自然垄断产业中,企业的经济目标与社会目标之间往往存在较大的矛盾,因而企业的目的定位是其战略管理的首要问题。

2. 企业宗旨。企业宗旨旨在阐述企业长期的战略意向,其具体内容主要说明企业目前和未来所要从经营的业务范围。美国学者德鲁克(Peter F. Drucker)认为,提出“企业的业务是什么”,也就等价于提出了“企业的宗旨是什么”。企业的业务范围应包括企业的产品(或服务)、顾客对象、市场和技术几个方面。

^① [美]汤姆森等:《战略管理》(Tomson, S. *Strategic Management*, 1998),段盛华等译,北京大学出版社,2000年版,第11页。

确定企业的业务范围是企业反复实践和认识的过程。

20 世纪 60 年代诺基亚成为法国公司通讯产品的代理商, 70 年代进入移动电话设备制造行业。80 年代又进一步扩张, 进入电视机、电脑、塑料、电力等行业。1990 年其行业分布为: 电子 29%、机械与电缆 24%、数据产品 21%, 移动电话 11%、通讯系统 10%、基础工业 8%。1991 年前苏联解体对芬兰经济造成极大影响, 诺基亚陷入空前的困境。1992 年, 新任总裁奥利拉 (J.Ollila) 断然采取了“归核化”战略, 选定数字式移动电话为核心业务, 逐步出售其他业务。在移动电话的发展上, 又集中力量发展研究与开发能力, 而将大部分零部件生产都外包出去; 在地域市场上则积极进入像中国这样的新兴市场。到 1996 年, 诺基亚已成为全球第一位移动电话制造商。1999 年, 诺基亚在全球移动电话市场的占有率为 26.%^①, 2001 年这一数值接近 40%^②。2002~2003 年, 由于手机价格不断下降, 使得诺基亚的销售额减少, 已经处于全球领先的移动电话制造商诺基亚又决定调整产品结构, 重点开发的产品将包括照相手机、游戏控制台及企业市场设备等, 公司最大的部门仍是手机业务部。这是诺基亚近 5 年来最大的一次战略调整, 将决定公司未来的命运^③。

北京燕京啤酒公司过去将其市场开发战略定位于: 巩固北京市场、扩大华北市场、开发全国市场、进入国际市场。现在稍作修订: 牢牢巩固北京市场、逐步扩大华北市场、全面开发全国市场、分期进入国际市场。这一修改显示出燕京稳坐行业老大的信心^④。

欧洲豪华车品牌富豪 (VOLVO) 公司早在 20 世纪 20 年代创立之初, 就定位于制作最“安全”的汽车, 70 年代以来, 富豪在这个目标上锲而不舍, 受到世界各国车厂及车迷的尊重和推崇。有人曾经做过这样的统计, 从 1945~1990 年, 富豪汽车公司一共在出厂的各式新车上设计配置了 32 项主动或被动安全装置, 其中有多项已被全球各车厂广泛引用。在欧美国家, 富豪轿车的用户基本上固定在所谓的“四师”阶层, 即律师、医师、设计师、建筑师。这部分人群的收入丰厚且稳定, 注重生活质量, 关心生态环境, 同时又不事张扬, 因而对汽车的安全、环保性能要求近乎苛刻。富豪汽车恰好以安全、环保为卖点, 赢得了人们的信赖。在很大程度上说, 富豪轿车的成功是建立在准确的顾客对象的定位上。

2001 年, 美国商业零售业巨子沃尔玛集团总裁沃尔顿的家庭财富超过美国的盖茨, 获取全球经济 500 强之首的地位, 有人说, 这是传统企业重新取代以微软为代表的新经济, 成为美国经济增长的“火车头”。事实上, 这里的传统产业已

① 转引自康荣平:《大型跨国公司战略新趋势》, 经济科学出版社, 2001 年版。

② 《太平洋电脑网》2002 年 12 月 31 日。

③ 《金融时报》2003 年 12 月 18 日。

④ 《北京晚报》2001 年 6 月 19 日廖雁文。

经不是本来意义上的传统产业，沃尔玛在 20 世纪 80 年代初花 4 亿美元买卫星，截至 90 年代初，沃尔玛在电脑和卫星通信系统上的投资达 7 亿美元。高科技的运用使一个传统企业出现了惊人的发展，它不仅使管理者随时控制进货和出货，降低成本，让自己的每一美元以最快的速度繁殖生息，而且带来了传统行业管理理念的全新变革。事实验证了如今网络业最流行的一句话：“e 化的传统企业等于成功。”

3. 经营哲学。经营哲学是企业为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括。经营哲学主要通过企业对利益相关者的态度、企业提倡的共同价值观、政策和目标以及管理风格等方面体现出来。经营哲学同样制约着企业的经营范围和经营效果。

1981 年初，韦尔奇 (J. Welch) 出任美国通用电气公司 (GE) 第 8 届总裁。他领导了对 GE 的深刻改革。他提出了四个原则：(1) 市场领导。任何业务必须在该行业市场上居第一或第二的位置，否则将出售或关闭重组。(2) 股东权益报酬率为 $\geq 18\%$ 。(3) 明显的竞争优势。(4) GE 特定优势——大型资本密集、复杂项目等——的相关运用。经过近十年的改革重组，GE 业务单位由 300 多个小的产品事业部、46 个战略经营单位收编至 13 个公司 (现为 11 个)，管理层从 9 层减至 4 层，高级经理从 700 人减少至 400 人，公司总部职员从 2100 人减少至 1000 人，员工总数从 40 万人减少至 30 万人。

20 世纪 80 年代末，GE 把“数一数二”原则扩展至全球市场，经过多年努力，GE 将海外营业额占总营业额的比重，从 1980 年的 15% 提高到 1994 年的 20%，又提高到 1997 年的 45%，2001 年为 31.7%。

又如，我国青岛海信公司总经理明确提出，不把进入世界 500 强作为该公司的主要目标，他认为，为了进入世界 500 强，企业对销售额的追求不亚于在计划体制下对产值的追求。海信公司在这样的经营哲学指导下，实施“稳健的财务制度”，资金周转速度提高 40%，杜绝库存沉淀，7 年来，产值扩大 25 倍，利润增长 30 倍。

(二) 企业的目标

企业目标是企业使命和宗旨的具体化。德鲁克对企业目标作了恰如其分的概括：“各项目标必须从‘我们的企业是什么，它将会是什么，它应该是什么’引导出来。它们不是一种抽象，而是行动的承诺，借以实现企业的使命；它们也是一种用以衡量工作成绩的标准。换句话说，目标是企业的基本战略。”^①

^① 转引自李令德等主编：《企业战略管理》，华东理工大学出版社，1998 年版，第 24 页。

企业目标是一个体系。一般包括战略目标、长期目标和年度目标三个层次。

1. 战略目标。这是指企业在其战略管理过程中所要达到的市场竞争地位和管理绩效的目标,包括在产业中的领先地位、总体规模、竞争能力、技术能力、市场份额、收入和盈利增长率、投资回收率以及企业形象等。

2. 长期目标。这是指企业在一个相对较长的期间内,所力求实现的生产经营的结果。长期目标的计划期一般是3~10,是公司战略和业务战略的基本出发点,并以市场占有率、投资收益率与股票价格等财务指标来衡量企业战略的最终的有效性。

3. 年度目标。这是指企业实施企业战略的年度作业目标,是战略实施中的一种必要手段。它与企业的长期目标有着内在联系,为监督和控制企业的绩效提供具体的、可以衡量的依据,具有较强的可操作性。

企业目标往往是企业各利益相关者利益均衡的产物,企业目标要全面反映企业各利益相关者的利益,以下六个方面是不可缺少的:

1. 获利能力。任何企业都会要求获得满意的利润水平,实行战略管理的企业一般都有自己的利润目标。

2. 产出能力。产出能力是企业规模的象征,在需求稳定的环境中,产出能力与获利能力呈正相关关系。产出能力由投入产出比做为衡量标准,既可用单位投入的产出,也可用单位产出的成本作为具体的衡量指标。

3. 竞争地位。企业在市场中所占有的地位,是衡量企业绩效的一个标准。企业的销售总量或市场占有率常常被用来作为评价这种目标的标准。

4. 技术领先。企业自身的技术状况关系到企业在市场中的竞争地位,而竞争地位又关系到企业的战略抉择。因此,许多企业把技术领先作为自己的目标。

5. 职工发展。职工发展是企业员工利益的体现。企业目标必须考虑满足职工的期望,制定有关职工发展的目标。

6. 公共责任。企业的外部利益相关者对企业的共同期望是企业应承担一系列公共责任。这些责任包括保证企业利益相关者的基本利益要求、保护自然环境、赞助支持社会公益事业等。因此,企业的目标还必须考虑这些社会指标。

企业的战略目标和公司业务的各个关键方面相互结合,形成一个战略轮盘,如图1—1所示。

该轮盘的轮毂处是公司的总目标,亦即关于公司将如何从事竞争及其特定的经济与非经济目标。辐条的各个部分是用来达到这些目标的主要经营方针。正如一个车轮,辐条(方针)出自轮毂又反射回轮毂(目标),并且辐条之间相互连接,使整个车轮转动。

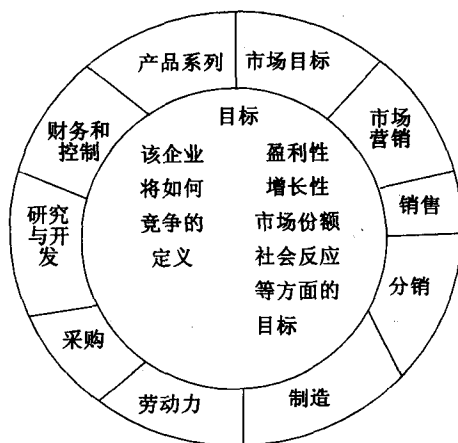


图 1-1 企业战略轮盘^①

★三、企业战略管理思想的演变

从企业战略传统概念到现代概念的发展反映了企业战略思想的演变。^②

企业战略的概念是随着产业革命和经济的发展而逐步形成的。18~19 世纪伴随着产业革命，欧洲产生了以亚当·斯密 (Adam Smith) 等为代表的欧洲管理思想，以后又出现了以泰罗 (Frederick Taylor) 为代表的科学管理学派。到 20 世纪初，法约尔 (H. Fayol) 对企业内部的管理活动进行整合，提出管理的五项职能。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。波特将之称为企业战略的第一种观点。

1938 年巴纳德 (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中分离出来，认为管理和战略主要是与企业领导人有关的工作。此外，他在该书中提出管理科学的重点在于创造组织的效率，其他的管理工作则应注重组织的有效性，即如何使组织与环境相适应。这种有关组织与环境“匹配”的主张成为现代战略分析方法的基础，波特称之为企业战略的第二种观点。

20 世纪 60 年代，哈佛大学的安德鲁斯 (Andrews) 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

① 资料来源：[美]迈克尔·波特：《竞争战略》，华夏出版社，1997年版，第4页。

② 以下内容参考了徐二明、王智慧：《企业战略管理理论的发展与流派》，《首都经济贸易大学学报》，

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。同一时期,美国学者安索夫(H.I.Ansoff)在研究多元化经营企业的基础上,提出了“战略四要素”说,认为战略构成要素应当包括产品与市场范围、增长向量、协同效果和竞争优势。由此,战略管理理论的研究逐渐由单纯的组织内部转向组织与环境的关系研究,成为现代企业战略管理理论的研究起点,波特将其称之为企业战略的第三种观点。

从20世纪80年代开始,波特教授在其著名的两部著作《竞争战略》(1980)与《竞争优势》(1985)中,提出战略定位的观点,波特认为,企业战略的核心是获取竞争优势,而获取竞争优势的因素有两个:一是企业所处产业的整体盈利能力,即产业的吸引力;二是企业在产业内的相对竞争地位。因此,战略管理有两项重要任务:一是选择有潜在高利润的产业,其中最著名的方法是波特的产业五种竞争力模型,这一模型说明产业的盈利能力主要取决于潜在进入者、替代品、供应商、购买者及产业内现有竞争者五种因素;二是在已选定的产业中进行自我定位。企业的定位决定了其盈利能力是高于还是低于产业的平均水平。企业的定位可以考虑选择适当的战略,以增强其在产业内的竞争地位。成本领先、差异化和集中等三种战略为最常用的基本竞争战略。1990年,迈克尔·波特在其著作《国家竞争优势》中对许多产业的详细案例进行了研究,他提出,企业的竞争优势来源于公司所在的当地环境。他认为,尽管现代公司具有超越本地市场的能力,特定产业的竞争优势仍常稳稳地集中于一或两个地方。波特的战略管理思想被认为是一种“由外向内”的思维模式。

20世纪90年代,随着组织向“复杂的适应性系统”转变,战略管理的思维模式开始“由内向外”转化。1990年,普雷哈拉德(C.K.Prahalad)和哈梅尔(Hamel,G)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”。90年代以来,越来越多的企业因发展核心竞争能力而获得效益,战略管理也越来越注重企业独特的资源和能力。由于各个公司的资源和能力是各不相同的,同一产业中的公司不一定拥有相同的战略资源和能力,资源差异性和公司利用这些资源的独特方式就成为公司竞争优势的来源。因此,战略管理的主要因素是培植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。核心能力事实上是企业特定经营中的竞争力和企业的多方面技能、互补性资产和组织运作机制的有机融合。企业的核心能力不同,产生战略的基础就不同,企业选择战略的原则应当有利于最大限度地培养和发展核心能力。