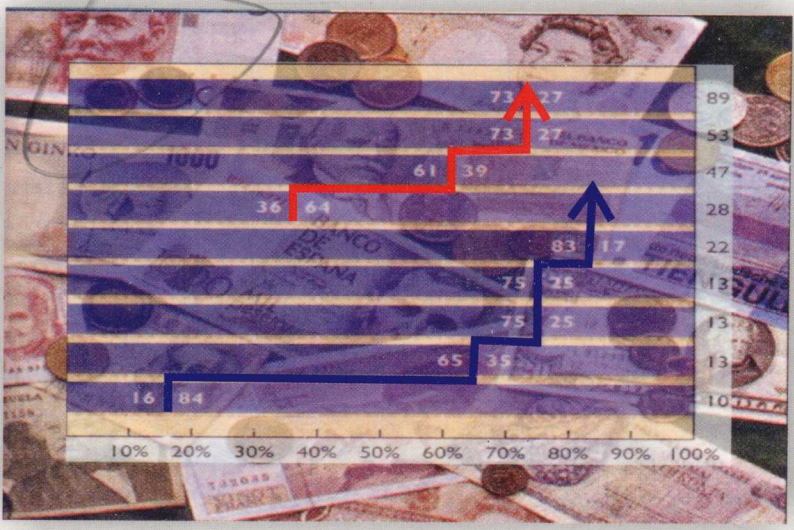


F270
2008

企业战略变革研究

思维范式与战略要径

黄旭 著



企业战略变革研究

思维范式与战略要径

黄旭 著



四川大学出版社

责任编辑:李思莹
责任校对:王 平
封面设计:黄 东
责任印制:李 平

图书在版编目(CIP)数据

企业战略变革研究:思维范式与战略要径 / 黄旭著.
—成都:四川大学出版社, 2004.11
ISBN 7-5614-2957-6

I. 企... II. 黄... 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(2004)第 114403 号.

书名 企业战略变革研究:思维范式与战略要径

作者 黄 旭 著
出版 四川大学出版社
地址 成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发行 四川大学出版社
印刷 郫县犀浦印刷厂
开本 890mm×1 240mm 1/32
印张 9.875
字数 220 千字
版次 2004 年 11 月第 1 版
印次 2004 年 11 月第 1 次印刷
定价 22.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科
联系。电 话:85408408/85401670/
85408023 邮政编码:610065
◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。
◆网址:www.scupress.com.cn

作者简介

· 黄旭，管理学在职博士，西南财经大学工商管理学院副教授，四川省高级咨询师。

· 研究方向：战略管理、战略变革、中小企业战略、国际战略管理。

· 长期从事企业战略管理的教学研究与实务，担任西南财经大学 MBA “战略管理”课程组组长，并为工商企业提供培训、项目咨询与策划。

· 近年来先后主持（或参与）欧盟、国家体育总局、四川省、成都市有关战略管理方面的课题以及校“211 重点课题”中有关战略管理方面的课题 7 项；完成企业咨询项目 6 项；公开在《企业管理》、《管理现代化》、《当代财经》、《财经科学》和《经济体制改革》等经济管理类核心刊物上发表论文 20 余篇；主要完成的著作及参编的教材有《房地产开发经营管理》、《企业战略管理》、《企业经营战略》和《管理学原理》；先后为太极集团、中国工程物理研究院（民品部）、雅安化工厂、四川省经营管理培训中心和四川中小企业中心等企事业单位进行了战略管理方面的专题讲座和课程培训。

通信地址：四川成都西南财经大学工商管理学院 610074

E-mail: huangx@swufe.edu.cn

序 言

20世纪90年代以来,环境带给人们的深刻感受是:复杂、动态与不确定。在以信息技术为核心的知识经济浪潮的冲击下,全球正在发生翻天覆地的变化,引发了一场深刻的政治、经济和社会的结构性变革:象征世界两极化的柏林墙倒塌;主导世界格局力量的全球区域性经济组织崛起及欧盟的东扩;环保意识逐渐增强;“地球村”已不只是文化传播的概念,而是成为政治、经济、贸易等多方面交流综合的结果……这一切必将给经济领域中的各行各业带来巨大的冲击和影响,价值的转移不可避免地会带来企业经营理念和思维范式的改变以及战略与策略方面课题的变革。洛克希德-马丁公司的董事长兼首席执行官诺曼·奥古斯丁说:“世界上只有两类企业:一种在不断变化,另一种被淘汰出局。”^① 我们曾看到过许多包括世界知名企业在内的一些企业,因未能及时实施战略变革而陷入困境甚至倒闭,或由于主动并成功地实施变革而走出了困境。越来越多的事实表明,那些最有生命力的公司具有一个共同的特征:对环境的敏感和对新思想的不断追求。战略的本质在于“适应”,无论这种适应是主动的还是被动的。环境的不确定性对企业战略变革的要求在不断提高。克拉克认为:“只要外部环

^① [美] 约翰·P·科特等著,李原等译:《变革》,中国人民大学出版社1999年版,第162页。

境或战略要点发生了位移，组织中的各个细胞就要启动变革的发动机。”^① 克拉克继而指出：“从本质上看，企业的发展就是变革。企业的生存与发展依赖于快速识别环境和市场的变化，以及对其做出迅速的反应。”事实上，企业的发展本身就是一个不断变革的过程，在当今激烈的市场竞争中，只有那些善于改变自己的企业才有可能获取更多的发展机会和生存空间。

早在 20 世纪 80 年代初期，一些管理学者就开始了应对环境的变革的研究与探索。汤姆·彼得斯与罗伯特·沃特曼推出了《追求卓越》、《赢得优势》及《以乱取胜与新的思考》等著作，预示着应对“混乱的、非连续的、不确定时代”的到来而开始探寻企业经营新思维的路径。回顾企业竞争历史，我们不难发现企业经营焦点的一个个变数，从 20 世纪 50 年代的“谁能做，谁就赚钱”的“制造”为主，过渡到 60 年代的“能做且成本须更低”的“成本”为主；从 70 年代讲究“品质”，发展到 80 年代的速度竞争；再从 90 年代以“能力”为主的竞争，演变到新世纪“知识管理”时代的程序组织的观念。在 20 世纪 90 年代，英特尔公司董事长安迪·葛罗夫在其《十倍速时代》一书中提出了“战略转折点”的概念，并认为“一旦经历战略转折点，就会有赢家和输家”。随着 21 世纪知识经济时代的到来，战略转移与战略变革即使是在优秀的企业中也时有发生，变革与创新一样成为知识经济时代的主旋律。如今战略变革已成为当今企业在不确定性环境中进行产业转型和“二次创业”不可避免的现实问题。环境的剧烈变迁使企业经营者们过去成功的经验已不足以应付未来的挑战。企业能否把握机会，赢得明天的生存和发展空间，有效的战略变革起着决定性的作

^① [美] L·克拉克著，张建译：《改革》，中信出版社 1999 年版，第 36 页。

用。从某种意义上说，战略变革是企业生命之源。

现在我们需要关注的不仅仅是“该不该变革”的问题，还应关注“如何变革”的问题。然而在这种不确定性环境中，传统的思维方式与路径已经受到了严峻的挑战。人们常常感叹于中国企业界中存在的流星现象，很多企业迅速崛起又快速消亡，即使是曾经辉煌无比的企业也会演变为“昨日黄花”。虽然原因众多，但其中值得关注的一点是，很多企业常常成为战略变革的失败者。变革的第一步是思维方式的变革。一些成功的公司在迎接战略变革挑战时，总是习惯于按照过去的思维模式去应对未来的不确定性。我们常说，失败为成功之母，但是对企业来说，成功可能是失败之母。以前成功的模式，在今天可能包含着失败的萌芽。成功的企业可能会过于自满，一方面无法摆脱过去，一方面无法创造未来。这些企业要么循规蹈矩、墨守成规，以不变应万变；要么生搬硬套、照抄照搬，用过去成功的模式应付不确定的未来，这是成功的企业逐渐走向毁灭的过程。所以我们说，对公司来讲，成功未必一直是利好消息，成功可能会使其面临更多的挑战。企业的战略定位应该是一个长期的动态过程。仔细研究这些著名公司出现的问题，大多数都是由企业以前制定战略的前提假设发生了变化，或是市场发生了重大变化，或是出现了重大技术进步，企业的实力发生了变化所引起的。与此相对应，企业的使命和目标也应该相应做出变革。这些变化使得原有战略不再适用于企业现在的发展，但企业却未意识到这一点，或者虽然意识到了，却无法推出相应的变革措施，最终走向了衰落。面对一个快速多变的时代，企业必须树立全新的战略思维，本着认识自己、善于取舍与主动学习的态度，锐意进取、勇于创新、把握机会，以确

立自身良性的发展道路，保证企业的持续发展。时代的发展对战略管理方面的研究提出了新的要求。对此，企业如何在不确定性环境中突破传统思维范式的约束，把握有效战略变革的要领，将是理论界与实业界一个全新的、必须面对且又急需进行系统研究的课题。

1986年，笔者在研究生学习期间选修了《战略管理》，并在对L·拜亚斯的《战略管理》教材进行学习的过程中，对这一课题产生了兴趣。1988年毕业留校任教后，为企业管理高年级同学开设《战略管理》选修课，继而从1999年涉足MBA《战略管理》课程教学以来，对该领域的教学研究产生了更为浓厚的兴趣。在耳闻目睹了改革开放以来一幕幕国内企业尤其是民营企业的兴衰史后，深感战略变革对企业持续发展的重要意义，萌发了以此为博士论文研究主题并撰写出书的念头，希望通过该研究帮助企业领导者理解并推行有效的战略变革。

从国内外的研究文献上看，这方面权威性的研究文献或学术成果并不多见，更多的反而是争鸣与分歧。对此，笔者首先广泛查阅了国内外文献资料，系统地梳理和评析了研究者们对战略变革的内涵与分类、学派与模式、动因与阻力等有关方面的研究成果；在此基础上，基于“为什么变革”与“如何变革”问题提出了战略变革分析架构；继而具体就战略变革动因、变革主导逻辑范式与变革方式，结合PC制造企业变革实践，进行了理论与实证方面的深入分析和探讨。

本书的核心前提是：企业在这种不确定性环境中要取得或保持成功，必须具有某种“战略适应性”，需要通过把握战略变革的思维范式与战略要径，建立与之相适应的变革方式。本书在某些方面形成了一定的研究特色，除了在研究视角、观点

及方法上达到了某种程度的创新之外，还在某些观念上有所创新，如系统构建了“3W 战略变革分析架构”、“战略变革主导逻辑范式”及“战略变革方式”，这有助于企业在不确定性环境中提高战略的主动性与适应性，能方便企业系统地找出其适合的变革思维范式与战略路径，提高变革的有效性，从而为培育和提高了企业竞争力，保证企业健康成长提供思路和方法。

本书既有助于帮助和指导企业的战略变革实践，也有助于为战略变革研究提供新的启示。另外，还可以作为高等财经院校研究生以上层次《战略变革》课程的教材，或作为《战略管理》课程的参考资料。

限于时间与水平，本书可能会有不少错漏与瑕疵，在此恳请各位读者不吝赐教。

黄 旭

2004. 7

目 录

第1章 不确定性环境下求生：企业战略新挑战	(1)
1.1 问题的缘起	(1)
1.2 企业战略变革研究的若干问题	(5)
1.3 本书的研究动机和目的	(7)
1.4 本书的研究对象与方法	(10)
1.5 本书的组织结构	(18)
第2章 有关企业变革与战略变革的理论研究	(22)
2.1 相关概念释义	(23)
2.2 企业变革与战略变革的分类	(30)
2.3 战略变革的学派	(34)
2.4 战略变革的分析范式	(46)
2.5 战略变革起源的结构理论	(50)
2.6 战略变革动因与阻力的研究	(55)
2.7 变革战略的类型	(61)
2.8 对各学派分析范式的评述	(65)
2.9 企业战略变革领域有待进一步研讨的课题	(69)
2.10 企业战略变革领域研究的前景趋势	(71)
第3章 构建企业战略变革研究分析架构	(75)
3.1 本研究的思考逻辑	(75)
3.2 战略变革释义	(80)
3.3 战略变革的动因：为什么要变革？	(81)

3.4	战略变革的主导逻辑范式：变革思维如何定位？	(85)
3.5	战略变革方式：变革方式怎样确立？	(87)
第 4 章	诠释促成企业战略变革的动因：环境、企业、使命或愿景、领导者	(91)
4.1	企业战略变革动因的哲学内涵	(92)
4.2	企业战略变革动因的理论溯源	(94)
4.3	企业战略变革动因的分析框架	(98)
4.4	企业战略变革动因研究的时代背景：价值转移与范式改变	(102)
4.5	战略变革动因之一：环境	(116)
4.6	战略变革动因之二：企业	(125)
4.7	战略变革动因之三：使命或愿景	(136)
4.8	战略变革动因之四：领导者	(139)
4.9	实证分析：企业战略变革动因	(143)
第 5 章	构筑企业战略变革主导逻辑新范式：“战略先应式”、“战略后应式”、“战略反应式”和“战略因应式”	(160)
5.1	变革逻辑诠释与辨析	(160)
5.2	诠释战略变革主导逻辑	(166)
5.3	战略变革主导逻辑出发点：“系统思维”与“整合观念”	(170)
5.4	企业战略变革主导逻辑范式分析思路与架构	(174)
5.5	“战略先应式”变革主导逻辑范式：领导变革、竞争未来	(177)

5.6	“战略反应式”变革主导逻辑范式：随波逐流、随机应变	(181)
5.7	“战略后应式”变革主导逻辑范式：挽回败局、扭转乾坤	(182)
5.8	“战略因应式”变革主导逻辑范式：未雨绸缪、笨鸟先飞	(183)
5.9	战略变革主导逻辑范式综合分析	(184)
5.10	实证研究 I：战略变革主导逻辑范式	(188)
第 6 章	驾驭企业战略变革方式：“战略渐变式”、“战略突变式”、“战略连变式”和“战略跳变式”	(201)
6.1	以辩证观点认识企业战略变革方式	(202)
6.2	战略变革方式思考逻辑及分析架构	(208)
6.3	战略变革方式之一：“战略渐变式”	(211)
6.4	战略变革方式之二：“战略突变式”	(217)
6.5	战略变革方式之三：“战略连变式”	(220)
6.6	战略变革方式之四：“战略跳变式”	(224)
6.7	战略变革方式综合分析	(226)
6.8	实证研究 II：战略变革方式	(236)
第 7 章	延伸与超越：新世纪企业战略变革的对策建议	(250)
7.1	正视不确定性现实：确立战略变革基调	(251)
7.2	冲破传统束缚：构筑新型变革思维路径	(255)
7.3	“战略先应式”：超越现实、竞争未来	(257)
7.4	“战略反应式”和“战略因应式”：灵活应变、快速追随	(261)
7.5	把握战略变革方式：开启应变之道	(264)

7.6	构建动态能力：夯实企业战略变革基础	(266)
7.7	推进使命和愿景建设：鸟瞰企业未来	(272)
7.8	塑造战略型企业领导：提高战略洞察和认知水平	(274)
7.9	完善治理结构：促进领导者变革行为合理化	(281)
7.10	规范变革行为：关注企业战略变革的内源性塑造	(283)
7.11	当心变革陷阱：企业战略变革五忌	(284)
附录：	六家上市公司基本情况表	(287)
参考文献		(293)
致 谢		(302)

第 1 章 不确定性环境下求生：企业战略新挑战

1.1 问题的缘起

企业发展的过程是一个不断适应外部环境变化和蓄积实力的动态过程。为了保证企业可持续发展，基于环境的变迁和自身资源与能力的变化，有必要对原有战略进行重大调整，实施战略变革。Boyle & Desai (1991) 认为：“有 20% ~ 30% 的企业在其成长和发展过程中，都需要实施战略变革。”^①进入 21 世纪后，在以信息技术为核心的“知识经济”、“浪潮信息”的冲击下，全球范围内正在发生一场深刻的经济与社会的结构性变革。全球经济一体化步伐的加快，产业边界的模糊，产业周期的缩短，价值的转移与范式的改变，带来了产业升级、跨国竞争及全球管理的变革与创新等新课题。^②如今，旧的游戏规则正逐渐被打破，新的游戏规则正取而代之，竞争焦点正在发生根本性改变。价值在不断地被创造出来，同时也在不断地从输家转移到赢家。“市场价值正加速从日渐陈旧的经营战略和策

① Boyle R. D., Desai V., Harsha B., 1991, *Turnaround Strategies for Small Firms*, *Journal of Small Business Management*, 29(3): pp. 33 ~ 42.

② 王雪苓、黄旭：《经济网络与经济转型趋势》，《财经科学》2001 年第 5 期。

略向着能更多地吸引顾客及增加企业利润的模式转移”。^①为此，企业为了避免消逝在时代的洪流中，将战略上的“求变”与“应变”视为不确定性环境下企业拯救危机、“做大做强”和谋求“永续发展”的重要经营之道与生存法则。洛克希德-马丁公司的董事长兼首席执行官 Norman R. Augustine (1997) 认为：“世界上只有两类企业：一种在不断变化，另一种被淘汰出局。”^②

当今，影响企业经营的环境因素越来越具有动态性、高度不确定性和显著的复杂多变性。技术的快速变化及其变化的不连续性、激烈的市场竞争以及环境的不确定性，给企业的生存与发展带来了巨大的压力。在全球经济的大背景下，我国目前正处于经济体制转轨、增长转型的重大转折时期，经济发展范式的变革将加速传统产业的衰退。随着我国改革开放的不断深入和加入 WTO，跨国公司在其全球战略的指导下大举进入了我国经济领域，使得中国市场已经具有了国际市场的特征。这意味着尚未完全适应市场经济的中国企业已经被卷入激烈的国际竞争之中，使我国企业在面临更加广阔的市场的同时要应对更加激烈的国际竞争。产业的结构变化、技术变化的不连续性、顾客期望的转变等环境因素，导致企业所执行的战略的有效期缩短，战略失效的速度呈现出加快的趋势。固守传统战略的企业不仅难以取得进一步的发展，甚至将面临严重的生存危机。Intel 公司董事长 Andrew S. Grove (1996) 在《十倍速时代》

① [美] 阿德里安·J·斯莱沃茨基：《价值转移——竞争前的战略思考》，中国对外翻译出版公司 2000 年版，第 4 页。

② 原文《重塑一个产业：洛克希德-马丁公司的生存之道》发表于《哈佛商业评论》1997 年 5/6 月号，载于约翰·P·科特等所著《变革》，中国人民大学出版社 1999 年版，第 158 页。

一书中指出：企业一旦经历战略转折点，就会有赢家和输家。

面对当今瞬息万变的环境，企业逐渐认识到自身需要正视两个方面的问题：①时刻准备应对变化；②调整自己适应变化。快速变化的环境使企业战略变革的频率越来越高。据报道，微软的战略规划只覆盖 18 个月。为此有人说，战略已经失去了意义。其实并不是战略失去了意义，而是“死”战略失去了意义。著名的管理学家 Peter. Drucker 说过一句意义很深刻的话：信息革命改变人类社会，必定要改变企业的组织和机制。事实上，早在 1971 年 Andrew 就指出，企业生存与发展的能力的确保与调适，与其所处环境的连续不断的结合程度密切相关。^①这种“调适”，本质上就是企业适时或随环境变化所发生的战略变革（Minzberg, 1979）^②。在开放系统下，企业从事变革活动是确保企业能在未来获得有利的生存空间的必然选择，而且，如果组织内部的变革速度慢于外部环境的变化速度，那么失败就在眼前。面对 21 世纪全球化的残酷竞争与威胁，不少成功与失败的事例使我们越来越认识到，“变革”不是传统行业企业的专利，所有的企业都将面临结构性的变化。企业只有时刻准备适应变化，在战略上加以应对，通过战略变革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，才能在剧变的环境中超越对手，获得并持续强化竞争优势。

为此，企业纷纷着手战略变革，战略变革的频率比过去任

① Andrews K., 1971, *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Illionis: Dow Jones-Irwin.

② Mintzberg H., 1979, *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

什么时候都要高，战略变革的幅度比过去任何时候都要大。近一个时期，我国企业在战略变革实践中也进行了一些探索，有成功的经验，但更多的是失败的教训。从我国上市公司的情况看，虽然有成功地实施了战略变革的公司，但仍有为数不少的上市公司在实施战略变革中还存在着许多盲目性。突出表现为企业停留在“机会带动”的传统战略思维方式上，在决策中表现出轻率和盲目追赶潮流的炒作现象，“战略同质化”问题严重。“追逐热点、崇尚炒作”成为近一个时期企业的一种普遍的战略变革行为，如1999年至2001年，一些上市公司经历了一系列的“变招”：从“摸高热”（高科技更名）、“触网热”（涉足电子商务）、“抓药热”（涉足生物制药）到“建房热”（涉足房地产）。上市公司战略变革的频率越来越高，“变脸”的周期越来越短，脱离企业资源与能力，盲目实施多元化战略问题严重，致使公司战略定位不明，发展方向不清，业绩持续走低。2001年，上市公司平均净资产收益率和平均每股收益创历史新低，亏损面和亏损额创历史新高。按传统思维方式进行的战略变革毫无疑问已成为了一些公司走向“滑铁卢”的加速器。

至此，战略变革已成为当今企业在不确定性环境中进行产业转型和“二次创业”不可避免的现实问题，这对战略管理方面的研究提出了新的要求，迫使战略理论工作者和企业战略领导人再思考，推进战略理论研究，倡导、呼唤企业战略管理研究的新范式。对此，企业如何在不确定性的环境中突破传统的思维范式，把握有效战略变革的要领，将是理论界与实业界一个全新的、必须面对的、急需进行系统研究的重要课题。