

企业战略分析

QIYE ZHANLUE FENXI

(第四版)

邹昭晞 ◎ 著

企业战略分析

(第四版)

邹昭晞 著



首都经济贸易大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

企业战略分析/邹昭晞著. —4版. —北京:首都经济贸易大学出版社,2011.9
ISBN 978-7-5638-1467-1

I. ①企… II. ①邹… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 014730 号

企业战略分析(第四版)

邹昭晞 著

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京地泰德印刷有限责任公司

开 本 787 毫米×980 毫米 1/16

字 数 470 千字

印 张 24.25

版 次 2008 年 3 月第 3 版 2011 年 9 月第 4 版
2011 年 9 月总第 3 次印刷

印 数 5 001~10 000

书 号 ISBN 978-7-5638-1467-1/F·888

定 价 38.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

第四版前言

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企业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以下四个方面总结了这些新发展的主要内容:

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的发展,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与新观点。

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理论的发展,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,为企业战略实施提供了有用的分析方法与工具。^①

但是,我们不得不面对的是,在我国关于战略管理的教材中,波特所倡导的分析性基础始终是一个非常薄弱的环节,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,是我国战略管理领域一个亟待加强的部分。

笔者曾于2001年年初在经济管理出版社出版论著《企业战略分析》(2005年年初再版),力求将经济学特别是现代经济学对战略管理的基础性作用更多地体现出来。

^① 参见:戴维·贝赞可.公司战略经济学[M].武亚军,等,译.北京:北京大学出版社,1999;译者的话。

该书引入交易费用经济学,规模经济、范围经济理论以及企业利益机制理论,新产业组织理论,尤其是以博弈论和信息经济学为基础的产业组织理论,企业理论,尤其是资源基础的企业观和企业能力理论,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,力图使战略分析尽显经济学的逻辑之美,以达到让读者“不仅知其然,而且知其所以然”之效果。

该书出版后以其原理性分析的特点受到业内人士的普遍好评,特别是受到不少公司高层管理人员的认同。这使我深切感受到战略经济学不仅是战略理论深入研究之必然,同时更是为实践部门建立和完善企业战略的经济学分析基础所必需。

2006年《企业战略分析》被评为北京市精品教材,一些国内大学还将它列为国内的“经典教材”。

2008年本书出版第三版,第三版是在前两版的基础上改写而成。第三版的写作融入了笔者参与多项政府与企业课题研究中的思考。例如:在产业环境研究中加入产业演变、产业集聚等内容,在阐述传统的市场竞争结构同时,加入了“可竞争性”市场理论;在对公司的资源与能力分析中,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,并沿着这三个链条阐述公司的资源寻求战略;在竞争战略中加入对“蓝海战略”的阐述;等等。

本书第四版的变化主要体现在案例和案例分析上。一是对课题内容阐述中的一部分案例进行更新,使其更能够反映近年来企业战略的实践;二是每章后配以与该章内容相匹配的案例,便于学生在学习中理解和把握所学习的知识点;三是最后一章增加了三个综合性案例,这三个案例都是笔者在近年来承接相关课题或对企业进行深入调研的基础上编写的,根据案例,学员可以运用所学到的知识综合分析企业战略管理的问题。

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的参考教材,以及企业管理人员的参考书。

目 录

第一章 导 论	1
第一节 企业战略的基本概念	1
第二节 企业战略的管理	10
案例与分析	16
第二章 企业外部环境分析	21
第一节 宏观环境分析	21
第二节 微观环境——产业与市场环境分析	25
案例与分析	69
第三章 资源与战略能力分析	77
第一节 资源基础的企业理论	77
第二节 资源与能力分析的理论框架——价值链	88
第三节 公司资源均衡状况分析	104
第四节 确认关键问题	108
案例与分析	121
第四章 企业总体战略	130
第一节 战略开发可选的方向	130
第二节 企业边界分析	134
第三节 进入与撤退战略	161
案例与分析	181
第五章 企业竞争战略	187
第一节 基本竞争战略	187
第二节 蓝海战略	205
案例与分析	213
第六章 中小企业的战略分析	216
第一节 经济学对中小企业的理论研究	216

第二节 零散型产业的战略分析	220
第三节 新兴产业中的战略分析	224
案例与分析	229
第七章 跨国企业战略分析	233
第一节 跨国经营的动机	234
第二节 国际化经营进入外国市场方式与职能演进	248
第三节 跨国企业的国际战略	261
案例与分析	275
第八章 权力与利益相关者分析	277
第一节 利益相关者	277
第二节 权力与战略过程	285
案例与分析	289
第九章 企业战略与组织结构	293
第一节 结构导论	293
第二节 企业战略与结构	305
案例与分析	308
第十章 代理、激励与文化	311
第一节 代理与激励	311
第二节 企业战略与企业文化	321
案例与分析	328
第十一章 综合案例	332
案例一 北人集团公司与日本东京出版机械株式会社(TSK)的战略联盟 ...	332
案例二 一个科技型企业的创业历程	344
案例三 吉利收购沃尔沃并在中国建厂的战略研究	359
主要参考文献	378

导 论

内容提要

本章是企业战略分析的基础。主要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

目前,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) 企业战略的传统概念(或广义定义)

企业战略的传统概念的代表是战略研究领域三位权威人士所下的定义:

美国著名企业史学家钱德勒(Chandler A.)认为,战略是“……一个企业基本的长期目标和目的确定,以及为实现此目标所必须采取的行动和对资源的分配”^①。

哈佛大学教授安德鲁斯(Andrews K)则认为,战略是“……由目的、目标以及为实现这些目标而采取的主要政策、计划组成的模式。该模式决定了公司处于或应该处于何种行业,以及公司属于或应该属于何种类型”^②。

^① Chandler A. Strategy and Structure: chapters in the History of the American Industrial Enterprise [M]. Cambridge, MA: MIT Press, 1962, p. 13.

^② Andrews K. The Concept of Corporate Strategy [M]. Homewood, IL: Irwin, 1971.

哈佛大学教授迈克尔·波特(Porter M.)教授对战略的定义堪称为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、全局性和长期性。

(二) 企业战略的现代概念(或狭义定义)

20世纪80年代以来,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,于是有些学者提出了企业战略的现代概念并受到广泛的重视。

明兹伯格(Mintzberg H.)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。日本一桥大学教授伊丹敬之认为:“……它(战略)决定公司业务活动的框架并对协调活动提供指导,以使公司能应对并影响不断变化的环境。战略将公司偏爱的环境和它希望成为的组织类型结合起来。”^③

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,从本质区别上看,现代概念更强调战略的另外一方面属性——应变性、竞争性和风险性。

事实上,公司大部分战略是事先的计划和突发应变的组合,“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订一个策略计划,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。”^④

在当今瞬息万变的市场环境中,公司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作出反应。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,实现企业的成功。

进入21世纪后,许多巨型跨国公司所进行的战略调整体现了战略上述两种属性的结合。面对经济全球化的强烈冲击和错综复杂的外部竞争环境,跨国公司正在适时地调整全球战略。像日本索尼公司这样的优秀企业也面临着新的考验。作为全球消

① 迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 陈小悦,译. 北京:华夏出版社,1997:4.

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[M]. 马春光,等,译. 北京:生活·读书·新知三联书店,1997:27.

③ Itami H. Mobilizing Invisible Assets[M]. Cambridge:Harvard University Press, 1987.

④ 汤姆森,等,战略管理[M]. 段盛华,等,译. 北京:北京大学出版社,2000:11.

费类电子、家电业翘楚的索尼公司在产品层面上作出了向娱乐、媒体和网络供应商的转变,而业内专家认为其面临的转型压力不仅仅是产品层面的,而是已到了业务战略调整的临界点了——应该把自己从制造商中解脱出来,逐步过渡到服务供应商的角色。其他企业如 IBM、诺基亚等也都没有懈怠,调整战略、领先行业是它们的目标。^①

二、公司的使命与目标

对于波特在《竞争战略》中所提出的公司“终点”的概念,有的公司愿意使用“使命”或者“目的”,也有的公司用“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公司使命的一部分,而将公司目标作为使命的具体化。同时,用“使命”来区别公司现在的业务与公司的前进方向。

(一) 公司的使命

公司的使命首先是要阐明企业组织的根本性质与存在理由,它一般包括以下三个方面。

1. 公司目的,特别是公司的经济目的。公司的生存、发展、获利三个经济目的决定着企业的战略方向。

2. 公司宗旨。公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向,其具体内容主要说明公司目前和未来所要从事的业务范围。美国学者德鲁克(Drucker F.)认为,提出“公司的业务是什么”,也就等价于提出了“公司的宗旨是什么”。公司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。

3. 经营哲学。经营哲学是公司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。经营哲学主要通过公司对利益相关者的态度、公司提倡的共同价值观、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公司的经营范围和经营效果。

(二) 公司的目标

公司目标是公司使命的具体化。德鲁克对企业目标做了恰如其分的概括:“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。它们不是一种抽象概念,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。”^②

公司目标是一个体系。建立目标体系的目的是将公司的战略展望和业务使命转换成明确具体的业绩目标,从而使得公司的发展有一个可以测度的标准。

从整个公司的角度来看,需要建立两种类型的业绩标准,即与财务业绩有关的业绩标准以及与战略业绩有关的业绩标准。获取良好的财务业绩和良好的战略业绩要求公司的管理层既要建立财务目标体系又要建立战略目标体系。

^① 慧聪商务网,2004年1月9日。

^② 转引自:李令德,等. 企业战略管理[M],上海:华东理工大学出版社,1998:24.

财务目标体系表明公司必须致力于达到下列结果:市场占有率、收益增长率、满意的投资回报率、股利增长率、股票价格评价、良好的现金流以及公司的信任度等。

战略目标体系则不同,它的建立目的在于为公司赢得下列结果:获取足够的市场份额,在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手,使整体成本低于竞争对手的成本,提高公司在客户中的声誉,在国际市场上建立更强大的立足点,建立技术上的领导地位,获得持久的竞争优势,抓住诱人的成长机会等。

战略目标体系的作用是让人密切注意,公司的管理层不但要提高公司的财务业绩,还要提高公司的竞争力量,改善公司的长远的业务前景。

财务目标体系和战略目标体系都应该从短期和长期目标两个角度体现出来。短期目标体系主要是集中精力提高公司的短期经营业绩和经营结果;长期目标体系则主要是促使公司的管理者考虑现在应该采取什么行动,才能使公司能够进入一种可以在相当长的一段时期内经营得好的状态。

目标体系的建立需要所有管理者的参与。公司中的每一个单元都必须有一个具体的、可测度的业绩目标,其中,各个单元的目标必须与整个公司的目标相匹配。如果整个公司的目标体系分解成了各个组织单元和低层管理者的明确具体的分目标,那么,在整个公司中就会形成一种以结果为导向的气氛。如果公司内部对目标体系混沌无知,那么,公司将一事无成。最理想的情形是,建立团队工作精神,组织中的每一个单元都奋力完成其职责范围内的任务,从而为公司业绩目标的完成和公司战略展望的实现作出应有的贡献。

三、企业战略管理理论的发展及流派划分

(一)20 世纪 90 年代前企业战略管理理论的发展及流派划分^①

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。20 世纪 90 年代前企业战略管理理论主要划分为五个学派:设计学派、计划学派、学习学派、定位学派和资源学派。^②

1. 设计学派。1962 年,钱德勒在其所著的《战略与结构:工业企业史的考证》一书中指出,企业的经营战略要适应环境的变化,企业的组织结构形成必须随企业的战略需求的变化而改变。根据这一观点,设计学派的代表人——哈佛大学商学院的安德鲁斯在 1965 年编写哈佛教科书时,提出了如前所述的战略的四种构成要素,充分考虑了企业的内外部环境对制定战略的影响。此外,他还把战略分为制定和实施两个阶段,认为制定战略就是围绕发展企业核心能力,在内外外部进行平衡,实现匹配的过程。

^① 参考:明茨伯格. 战略历程:纵览战略管理学派[M]. 北京:机械工业出版社,2001.

^② 参考:徐二明,王智慧. 企业战略管理理论的发展与流派[J]. 首都经济贸易大学学报,1999(创刊号): 25-29.

设计学派认为战略制定是领导者有意识的但非正式的构想过程,并建立了知名的SWOT(Strength, Weakness, Opportunity and Threat)战略形成模型。这一模型也是计划学派的理论基础。该模型表明,形成战略最重要的因素是对外部因素和组织因素进行匹配。正如安德鲁斯所指出的那样:“战略是对公司的实力和机会的匹配。这种匹配将一个公司定位于它所处的环境之中。”^①因此,该模型考虑了企业面临的威胁与机会(外部评价)和企业本身的优势与劣势因素(内部评价)。

设计学派对于战略管理理论的发展作出了很大贡献,尤其是SWOT模型的建立充分体现了组织内外部关系对制定战略的重要性。但是,设计学派将战略管理静态地划分为两个阶段,从而割裂了战略形成和实施间的动态联系,只能是对管理现实的初步反映。

2. 计划学派。计划学派与设计学派的出现时间大体相近,其最早的代表著作当属安索夫在1965年出版的《企业战略》。安索夫提出,战略应当包括四个构成要素:①产品与市场范围,即确定企业在所处行业中的产品与市场的地位。②增长向量,企业经营的方向和趋势。③协同效果,即“大于由公司各部分资源独立创造的总和的联合资源回报效果”。在各业务间存在资源、技术、管理和价值链活动的各环节间的匹配关系时,可以实现各因素的联合、共享和节约,产生 $2+2>4$ 的效果。④竞争优势,是指企业及其产品和市场所具备的不同于竞争对手的能够为企业奠定牢固竞争地位的特殊因素。这一理论不仅发展了战略理论,而且对当时西方企业的管理活动以至现在的企业管理都起到了很重要的指导作用。从战略要素的内容可以看出,设计学派和计划学派都将市场环境、定位和内部资源能力视为战略的出发点,并且这两个学派对于战略形成的看法也是很相似的。

3. 学习学派。计划学派的战略过程是制定战略—战略实施—实现战略的过程。但根据对战略过程和效果的研究,在现实中,许多企业组织预先制定的战略并未得到实现,却实现了一些没有经过正式制定过程而自然显现的战略。因此,20世纪七八十年代的那种计划观点越来越受到怀疑和批评,许多学者开始研究组织的有限理性,政治、权力和选择中出现的机会以及战略实施中的变化,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,逐渐形成了学习学派。这一学派各观点的代表人物和著述很多,主要观点有以下几个。

(1) 自然选择观点^②。这一观点认为组织所处的环境具有很强的力量和不可预测性,任何综合性的战略都难以应对。因此,在不断的冲击中,组织不得不进行反应,仅靠计划是难以适应的。同时,从内部来看,组织所拥有的资源、文化、权力中心、流程和系统都各不相同。在同样的环境下,这些因素的不同组合所产生的效能也不相同,从

① 约翰逊·斯科尔斯. 公司战略教程[M]. 北京:华夏出版社,1997.

② Markoezy, Livia. Consensus formation during strategic change[J]. Strategic management Journal, 2001(22), 1013-1031.

而导致有的企业能够生存,有的则走向灭亡。

(2)逻辑渐进的观点。这一观点认为组织和环境非常复杂,战略家们无法制订出一套全面综合的可供企业选择的方案,并且人类的能力和行为了降低了数学优化结果的准确性,无法使企业挑选最好的方案。因此,计划法并不能切合管理的实际,应当实行“逻辑渐进主义”,即高层管理人员首先确定其组织的未来发展目标,然后通过不断调整其核心业务,控制新的经营范围的增加而达到目标。

(3)文化和政治的观点。这一观点认为组织文化作为一种由许多个体长期形成的共享信念或组织特点,会主宰管理人员的战略决策,并且很难迅速改变。组织可以借此应对不确定性。但这种文化也约束了管理人员的思想,阻碍了组织的变革和对变化的适应。组织中的政治因素则会导致属于不同政治团体的决策者从各自利益出发进行战略决策。因而文化和政治都是战略研究中不可忽视的因素。

(4)想象的观点。这一观点认为,有些理性的分析方法和技巧在应对组织内外部环境的变化时是难以发生作用的。因此,高级管理人员决策时,应该凭借自己的直觉和想象。这是战略制定中不可忽略的重要成分。特别是,当外部环境发生间断性的变化时,领导人的想象更为重要。这些高层管理人员很难再依靠正式的系统帮助决策,而要依靠自己的经验,直觉地寻求机会。

总之,学习学派实际是将战略视为一个复杂的、进化的、渐进的、文化和政治的、想象的过程,这些理论为高层管理人员的决策提供了更全面的视野。

4. 定位学派。定位学派是以哈佛大学商学院的迈克尔·波特教授为代表的一个学派。波特深受以美国的梅森(Mason)和贝恩(Bain)为代表的产业结构学派的影响。1980年,他提出:企业在考虑竞争战略时必须将企业与所处的环境相联系,而行业是企业经营的最直接的环境;每个行业的结构又决定了企业的竞争范围,从而决定了企业的潜在的利润水平。在这种思路下,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:一是企业所处行业的赢利能力,即行业的吸引力;二是在行业内的相对竞争地位。因此,企业要获得竞争优势就必须选定有吸引力的行业。这就是说,战略管理的一项首要任务就是选择有着潜在高利润的行业。围绕这一命题,该学派采用了各种方法和技巧,分析企业所处行业的状况。其中,最著名的方法是波特的行业五种竞争力模型。这一模型说明行业的赢利能力主要取决于供应商、购买者、当前的竞争对手、替代产品及行业的潜在进入者五种因素。企业需要考虑的第二个战略任务就是如何在已选定的行业中进行自我定位。企业的定位决定了其赢利能力是高于还是低于行业的平均水平。在行业不理想、平均赢利能力低的情况下,定位适当的企业仍然可以获得较高的赢利。此时,企业可以结合具体形势,选择适当的战略,以增强或削弱其在行业内的竞争地位。低成本、差异化和集中三种战略则为最常用的一般战略。波特教授在其20世纪80年代出版的两本著作《竞争战略》和《竞争优势》中详尽地说明了这种战略过程。

相对于战略的制定过程,该学派更集中于对战略内容(差别化、集中、低成本等)

的研究上。它在战略形成方面的意义在于,在制定战略时给出了分析的一种优先顺序,使企业可以在行业的范围内系统考察所面临的机会和威胁,合理选择适用的战略。此外,定位学派将战略分析的重点第一次由企业转向行业,强调了外部环境的重要性,并且为战略的选择过程提供了诸如公司地位、行业吸引力矩阵、价值链分析等极为有用的分析技巧,有效地指导了企业的实际经营活动。

5. 资源学派。20 世纪 80 年代,库尔(Cool)和申德尔(Schendel)通过对制药业若干个企业的研究,进一步确定了企业的特殊能力是造成它们业绩差异的重要原因。1990 年,普莱哈莱德(Prahalad)和哈默(Hamel)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”^①。20 世纪 90 年代,随着越来越多的企业因发展核心竞争能力而获得效益,资源学派也日益受到人们的关注。该学派认为,每个组织都是独特的资源和能力的结合体,这一结合体形成了战略的基础。另外,该学派假定各个公司的资源和能力是各不相同的,同一行业中的公司不一定拥有相同的战略资源和能力。这样,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。

随着组织向“复杂的适应性系统”转变,资源学派形成了 20 世纪 90 年代的战略管理思维。但是,在看到资源学派对战略管理理论的贡献的同时,也要看到其不足之处。资源学派过于单一地强调资源的建设,而不顾企业在动态环境中的市场定位,会在一定程度上损害企业的竞争力。

(二) 20 世纪 90 年代以后战略管理理论的新发展^②

1. 超越竞争战略^③。20 世纪 90 年代以前的企业战略管理理论,都比较偏重讨论竞争和竞争优势(如波特在 20 世纪 80 年代的著作),这曾经对战略管理理论的发展和企业经营业绩的提高起到了积极的促进作用。但进入 20 世纪 90 年代以后,随着产业环境的日益动态化,技术创新速度的加快,竞争的国际化 and 顾客需求的日益多样化,创新和创造未来日益成为企业战略管理研究的重点。在此背景下,超越竞争成为战略管理理论发展的一个新热点。其中,有较大影响和代表性的有德·博诺(De Bono)提出的超越竞争理论(Super Competition)、莫尔(Moore)提出的企业生态系统使用演化(Business Ecosystem evolution)理论、达韦尼(D'aveni)提出的超级竞争(Hyprecompetetion)模型等,这些理论从不同的角度提出了自己的观点,如德·博诺是从价值创造与创造性思维角度分析的,莫尔是从企业生态系统均衡的演化角度分析的,达韦尼是从

① Prahalad C K, Gray Hamel. the Core Competence of the Corporation[J]. Havard Business Review, 1990(66):82.

② 参考:雷如桥. 战略管理理论的沿革最新进展及发展趋势[J]. 商业研究, 2004(12):296.

③ Floyd Steven W, Lane Peter J. Strategizing throughout the organization, managing role conflict in strategic renewal.

竞争创新角度分析的。本书主要介绍莫尔(Moore)提出的企业生态系统使用演化理论,其理论要点可归纳为以下几个方面。

在当今产业界限日益融合的情况下,企业不应把自己看做是单个的企业或扩展的企业,而应把自己当做一个企业生态系统(Business Ecosystem)的成员,这个经济系统生产对顾客有价值的产品或服务,其成员包括供应商、主要生产者、竞争者和其他利益相关者。在企业生态系统中,企业战略的制定与传统战略有很大不同:它不是把产业或国家界限看做是给定的,而是在很大程度上是可选择的;战略制定的基本单位不再是企业或产业,而是合作演化的生态系统;企业经济业绩不仅是企业内部管理好坏和行业平均利润的函数,而主要是企业在生态系统中联盟和网络关系管理好坏的函数;个别企业的成长不再是考虑重点,整个经济网络的发展和公司在其中的地位成为考虑的重点;合作不再局限于直接的供应商和顾客,而是扩展到包括所有寻求新主意和解决未满足需求,并且可以被纳入整个生态系统范围内的企业;竞争不再被看做在主要的产品与产品、公司与公司之间进行,而主要是在企业生态系统之间以及在系统内取得领导和中心地位间进行竞争。简言之,竞争优势的来源在于在成功的企业生态系统中取得领导地位。^①

2. 集群战略。^② 迈克尔·波特自1990年在《国家竞争优势》里提出集群的概念以后,在1998年又发表了《产业集群与竞争》,在该文中,波特肯定了企业集群对企业竞争优势的重要性。他认为,在一定的地理位置上集中的相互管理的企业和相关的机构可以使企业享受到集群带来的规模经济和范围经济的好处,而又可以保持自身行动的敏捷性。基于诚信基础上的企业集群可以减少交易费用,可以使知识、经验、技能等很快地企业之间传播开来,从而有利于企业创新机制的培育。集群将是产业组织的发展模式,在未来飞速变化的竞争环境中,企业之间的竞争将表现为企业集群之间的竞争。

3. 变革竞争战略。1998年布朗与埃森哈特(Brown & Eisenhardt)合作出版了《边缘竞争》一书,作者认为高速变化性和不可预测是未来企业经营环境的特征,因此,战略最重要的是对变革进行管理,这主要体现在三个方面,一是对变革作出反应,二是对变革进行预测,三是领导变革。有效地把这三个层次的内容有机融合在一起,是管理变革的关键。他们认同战略和组织结构相匹配的传统战略理论,提出边缘竞争战略的成功实施需要相应组织结构的支持,这种组织结构的特点是在固定式结构和松散式结构之间寻求最佳的结合形式。^③

四、企业战略的层次

在军事上,习惯于用战略和战术(或称之为策略)来区分不同层次和范围的决策,

① 参考:武亚军. 90年代企业战略管理理论的发展与研究趋势[J]. 南开管理评论

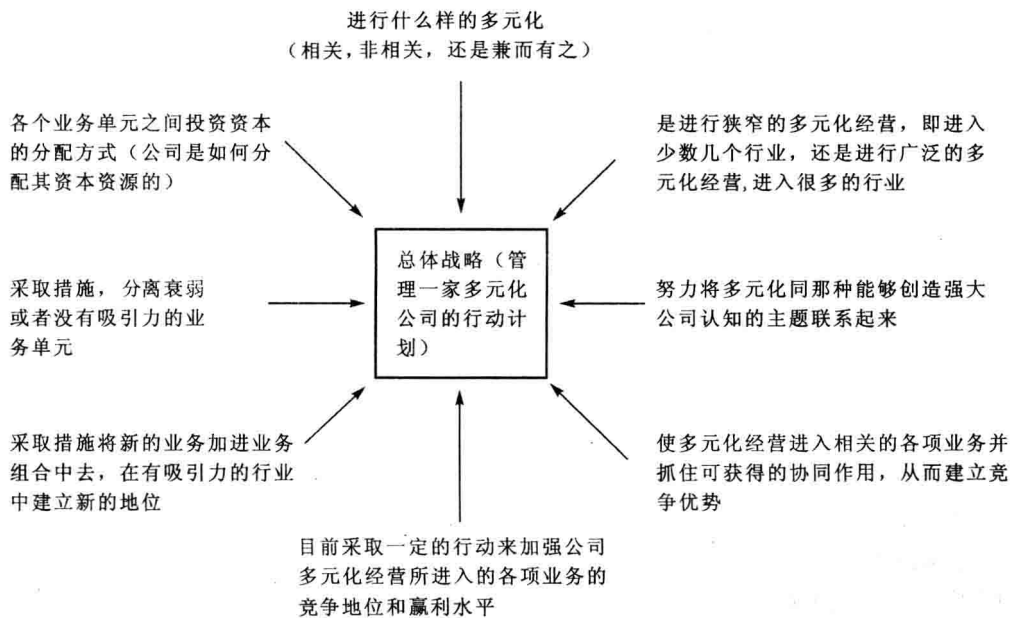
② 迈克尔·波特. 国家竞争优势[M]. 李明轩,等,译. 北京:华夏出版社,2002.

③ H W Volberda, C Baden - Fuller, F A J Van den Bosch. Mobilising Renewal Journeys in Multiunit[J]. Long Range Planning, 2001 (34): 159 - 178.

前者多指最高统帅对全局性或重大战役的整体部署,而后者指某一将领和指挥人员对某一次战斗行动的具体策划。而在企业战略范畴内,通常不是用战略和战术对上述问题作出处理,而是将战略分为三个层次:公司战略(corporate strategy)、业务战略或竞争战略(business strategy)和职能战略(functional strategy)。

(一) 公司战略

公司战略,又称总体战略。在大中型企业里,特别是在多元化经营的企业里,公司战略是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标,选择企业可以竞争的经营领域,合理配置企业经营所必需的资源,使各项经营业务相互支持、相互协调。公司战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。图 1-1 描述了业务多元化公司战略的核心要素。



资料来源:汤姆森. 战略管理[M]. 段盛华,等,译. 北京:北京大学出版社,2000:52.

(二) 业务战略

公司的二级战略常常被称作业务战略或竞争战略。业务战略涉及各业务单位的主管以及辅助人员。这些经理人员的主要任务是将公司战略所包括的企业目标、发展方向和措施具体化,形成本业务单位具体的竞争与经营战略。业务战略要针对不断变化的外部环境,在各自的经营领域中进行有效竞争。为了保证企业的竞争优势,各经营单位要有效地控制资源的分配和使用。对于一家单业务公司来说,公司战略和业务战略合二为一,只有一个;只有对业务多元化的公司来说,公司战略和业务战略的区分

才有意义。图 1-2 展示了业务战略的核心要素。

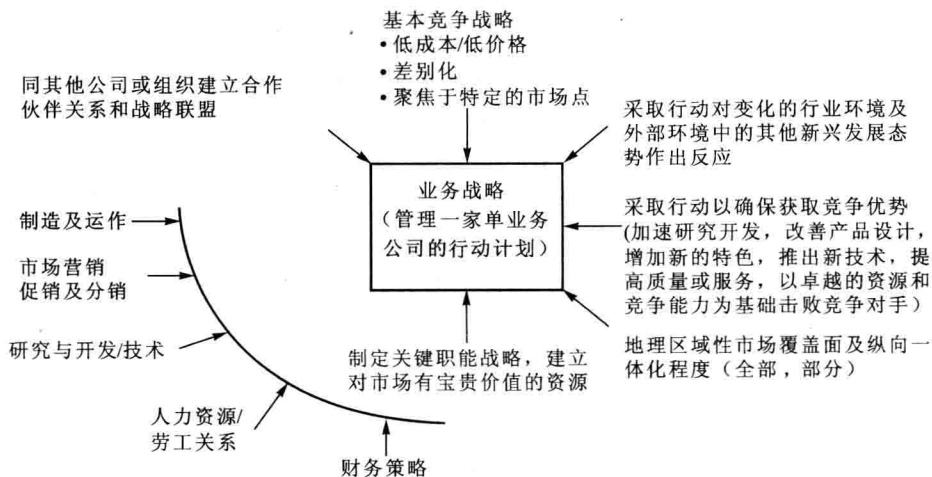


图 1-2 业务战略的核心要素

资料来源：汤姆森等. 战略管理[M]. 北京：段盛华，等，译. 北京：北京大学出版社，2000：54.

(三) 职能战略

职能战略，又称职能层战略，主要涉及企业内各职能部门，如营销、财务、生产、研发(R&D)、人力资源、信息技术等，如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，提高组织效率。

各职能部门的主要任务不同，关键变量也不同，即使在同一职能部门里，关键变量的重要性也因经营条件不同而有所变化，因而难以归纳出一般性的职能战略。

在职能战略中，协同作用具有非常重要的意义。这种协同作用首先体现在单个的职能中各种活动的协调性与一致性，其次是体现在各个不同职能战略和业务流程或活动之间的协调性与一致性。图 1-2 左下角的内容体现了职能战略的基本内容以及职能战略与业务战略的关系。

上述三个层次的战略都是企业战略管理的重要组成部分，但侧重点和影响的范围有所不同。

第二节 企业战略的管理

一、战略管理过程

一般说来，战略管理包含三个关键要素：战略分析——了解组织所处的环境和相