

企业战略是企业成败的关键。
企业战略动态能力是对企业战略动态感知、调试和执行的能力。
如何构建战略动态能力，是企业可持续发展的关键所在。

企业战略动态能力研究

QIYE ZHANLUE DONGTAI NENGLI YANJIU

本书提出了企业战略三个模型：重建了企业重要环境因素识别模型，提升战略动态分析能力；构造了利益相关者的识别模型，对利益相关者的关系进行动态平衡，提升战略动态决策能力；创建了类生物组织学习动态能力模型，以提高战略执行阶段的企业动态执行能力。

刘东华◎著



人民教育出版社

企业战略是企业成败的关键。
企业战略动态能力是对企业战略动态感知、调试和
如何构建战略动态能力，是企业可持续发展的

企业战略动态能力研究

QIYE ZHANLUE DONGTAI NENGLI YANJIU

本书提出了企业战略三个模型：重建了企业重要环境因素识别模型，提升战略动态分析能力；构造了利益相关者的识别模型，对利益相关者的关系进行动态平衡，提升战略动态决策能力；创建了类生物组织学习动态能力模型，以提高战略执行阶段的企业动态执行能力。

刘东华◎著



人民教育出版社

责任编辑:柴晨清

封面设计:肖 辉

图书在版编目(CIP)数据

企业战略动态能力研究/刘东华 著.

-北京:人民出版社,2013.12

ISBN 978-7-01-012903-7

I. ①企… Ⅱ. ①刘… Ⅲ. ①企业战略-战略管理-研究

Ⅳ. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第291370号



企业战略动态能力研究

QIYE ZHANLUE DONGTAI NENGLI YANJIU

刘东华 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京市东城区隆福寺街99号)

北京京华虎彩印刷有限公司印刷 新华书店经销

2013年12月第1版 2013年12月北京第1次印刷

开本:880毫米×1230毫米 1/32 印张:7.5

字数:200千字

ISBN 978-7-01-012903-7 定价:25.00元

邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街99号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

版权所有·侵权必究

凡购买本社图书,如有印制质量问题,我社负责调换。

服务电话:(010)65250042

“河北经贸大学学术文库”编委会

顾 问：王 莹

主 任：纪良纲

副 主 任：柴振国

委 员：王 莹 纪良纲 申富平 武建奇 柴振国

李建平 张晋武 杨淑君 古建芹 郭晓君

王春和 郭广辉 刘华光 柴艳萍 王重润

执行委员：李建平 刘东英

总 序

时光荏苒,岁月如梭,河北经贸大学已历经 60 年岁月的洗礼。回首她的发展历程,深深感受到经贸学人秉承“严谨为师、诚信为人、勤奋为学”的校训,孜孜不倦地致力于书山学海的勤奋作风,而“河北经贸大学学术文库”的出版正是经贸师生对她的历史底蕴和学术精神的总结、传承与发展。为其作序,我感到十分骄傲和欣慰。

60 年来特别是改革开放以来的三十多年,河北经贸人抓住发展机遇,拼搏进取,一步一个脚印,学校整体办学水平和社会声誉不断提升,1995 年学校成为河北省重点建设的 10 所骨干大学之一,1998 年获得硕士学位授予权,2004 年在教育部本科教学工作水平评估中获得优秀,已成为一所以经济学、管理学、法学为主,兼有文学、理学和工学的多学科性财经类大学。

进入新世纪以来,我国社会经济的快速发展,社会各届对高等教育提出了更高的要求,高等教育进入了提升教育质量、注重内涵发展的新时期,不论是从国内还是从国际看,高校间的竞争日趋激烈。面对机遇和挑战,河北经贸人提出了以学科建设为龙头,走内涵发展、特色发展之路,不断提高人才培养质量,不断提升服务社会经济发展的能力和知识创新的能力,把我校建设成高水平大学的奋斗目标和工作思路。

高水平的科研成果是学科建设水平的体现。出版“河北经贸

大学学术文库”的主要目的是进一步凝练学科方向、推进学科建设。近年来,我校产业经济学、会计学、经济法学、理论经济学、企业管理、财政学、金融学、行政管理、马克思主义中国化研究等重点学科在各自的学科领域不断进取,积累了丰富的研究成果。收入文库的著作有的是教授们长期研究的结晶,有的则是刚刚完成不久的博士学位论文,其作者有的是在本学科具有较大影响力的知名专家,更多的则是年富力强、立志为学的年轻学者,文库的出版对学科梯队的培养、学科特色的加强将起到非常积极的作用。

感谢人民出版社为“河北经贸大学学术文库”的出版所付出的辛勤劳动,人民出版社在出版界的影响力及其严谨务实的工作作风,与河北经贸大学积极推进学科建设的决心相结合,成就了这样一个平台。我相信,借此平台我们的研究将有更多的机会得到来自社会各界特别是研究同行们的关注和指教,这将成为我们学术生涯中的宝贵财富;我也希望我们河北经贸学人能够抓住机会,保持锲而不舍的钻研精神、追求真理的科学精神、勇于探索的创新精神和忧国忧民的人文精神,在河北经贸大学这块学术土壤中勤于耕耘、善于耕耘,不断结出丰硕的果实。

河北经贸大学校长 纪良纲

· 目 录 ·

第一章 导论	1
一、研究背景及意义	1
二、基本命题及框架	3
三、研究综述	5
四、小结	51
第二章 企业应急反应动态能力模型研究	53
一、企业组织环境理论研究回顾和总结	53
二、现有企业环境分析模型分析	66
三、构建企业应急反应动态能力模型	71
四、应急反应动态能力模型在组织结构方面的 保证探讨	78
五、小结	79
第三章 企业利益相关者动态能力模型研究	80
一、利益相关者研究情况	80
二、利益相关者概念分析	86
三、构建企业利益相关者分析动态能力模型	92
四、利益相关者动态能力模型在组织方面的	

安排分析	113
五、小结	116
第四章 企业类生物组织学习动态能力模型	117
一、知识管理和组织学习研究回顾及评述	117
二、组织学习现有模型分析	130
三、构建类生物组织学习动态能力模型	165
四、企业类生物组织学习动态能力模型的组织 安排分析	180
五、小结	181
第五章 企业战略动态能力三个模型的协同分析	183
一、企业战略动态能力模型的协同分析	183
二、应急反应与利益相关者动态能力模型的 协同	183
三、应急反应与类生物组织学习动态能力 模型的协同	185
四、利益相关者与类生物组织学习动态模型的 协同	187
五、小结	188
第六章 案例研究	189
一、中美史克公司应急反应管理	189
二、强生公司的利益相关者管理	194
三、天洋“毒饺子事件”	197
四、微软公司知识和能力的动态管理	198

五、丰田汽车召回事件	202
第七章 总结与展望	207
参考文献	210
后 记	231

第一章 导 论

正如俄国文豪列夫·托尔斯泰在小说《安娜·卡列尼娜》开篇中所提到“幸福的家庭都是相似的,不幸的家庭各有各的不同”那样,国内外成功的企业都或多或少有相似之处,而失败的企业也都存在这样或那样的问题,作为企业管理的研究和实践者,我们有责任和义务探索 and 发现企业发展中带有规律性的问题。

一、研究背景及意义

进入 21 世纪的十年来,全球竞争加剧、技术性壁垒凸显、节能、减排的压力加大、新技术层出不穷、消费需求变化加快、产品生命周期缩短、知识员工等利益相关者互动日益增强等等成为企业面临内外部环境变化的主要特点。因此,在动态及不确定性增强的前提下,企业的战略思想、战略逻辑、战略主体、战略重点等内容都会发生变化和转移。企业战略的主题已经由单个企业转向企业价值网络。企业战略的核心思想正在由传统的敌对竞争思想向共赢的合作竞争思想转变。企业战略的重点从原来注重内部现有资源与外部环境的匹配转向强调内部核心能力和外部资源能力的整合,强调企业战略的整合和预见性。正如壳牌公司前总裁古斯所说:“先于竞争对手掌握新知识、新技术可能是唯一可持续

的竞争优势”^①。

如表 1—1 所示,环境和竞争的复杂性和动态性,决定了以往针对简单和静态环境及竞争的战略分析、决策和执行方法和理论必须加以改进和完善。要想建立反应灵活、内外和谐、行动有力、不断进取的企业,必须构建与之相关的战略动态能力。

面对 21 世纪,企业所处的社会环境、自然环境、竞争环境等特点都发生了诸多变化,如何构建企业战略动态能力,提高企业战略各个阶段的效率和效能,对于现阶段国内外企业的生存和持续发展有重要的理论和实践意义。

表 1—1 静态竞争与动态竞争的比较

对比项目	静态竞争	动态竞争
战略前提	制定战略很少考虑和预测竞争对手的反应和一系列的攻击反应行为	制定战略是以重视动态竞争互动为基本战略前提的
出发点	制定战略的一个出发点就是以自己的优势打击竞争对手的弱点,很少考虑竞争对手被连接打击后的学习与模仿	不依赖或固守原有优势,及时建立新优势,以免在下一个回合的竞争互动中处于不利地位
关注焦点	环境、市场和行业结构对企业行为和效益的影响及企业的资源位势	企业的知识、能力、核心能力及其对企业战略的作用
战略思维	静态分析	静态分析基础上的动态分析
战略目的	保持竞争优势	及时创造竞争优势,破坏游戏规则
竞争关系	双向互动,两者博弈	多边的动态互动,群体博弈

① 马浩:《管理的偏见》,机械工业出版社 2007 年版,第 81—86 页。

续表

对比项目	静态竞争	动态竞争
分析方法	已经有了许多对环境行业和竞争对手继续静态分析的方法,如“波士顿矩阵”、“五力模型”等	分析方法不再立足于竞争优势的可保持性,不是只考虑一个竞争回合,而立足于竞争对手之间的互动

资料来源:江积海:《动态能力与企业成长》,经济管理出版社 2007 年版,第 64—67 页。

邱国栋:《基于系统动力视角的企业动态能力研究》,《财经问题研究》2008 年第 4 期,第 98—104 页。

二、基本命题及框架

本书主要解决影响企业战略动态能力的三个关键问题。目前企业战略分析存在的主要问题是,对企业内外部环境新的因素及因素的新变化反应迟钝,并且难于区分其轻重缓急,不知如何着手分析其对企业的影响;企业战略决策存在的主要问题是,多数企业只重视股东和高层管理者的利益诉求,忽视了其他利益相关者的利益诉求,制定了忽视甚至背离其他利益相关者利益的战略决策,从而造成了战略决策实施时阻力重重,甚至彻底失败;企业战略执行中存在的主要问题是,企业对本身所具有的知识 and 能力情况不明,缺乏获取战略决策实施所需新知识和新能力的有效机制及措施,不能有效地配置企业资源以配合战略实施的进行。

针对企业战略过程中上述主要问题,本书提出相应的解决方案:旨在提升企业战略分析动态能力的应急反应动态能力模型;旨在提升企业战略决策动态能力的利益相关者动态能力模型;旨在提升企业战略执行动态能力的类生物组织学习动态能力模型。三

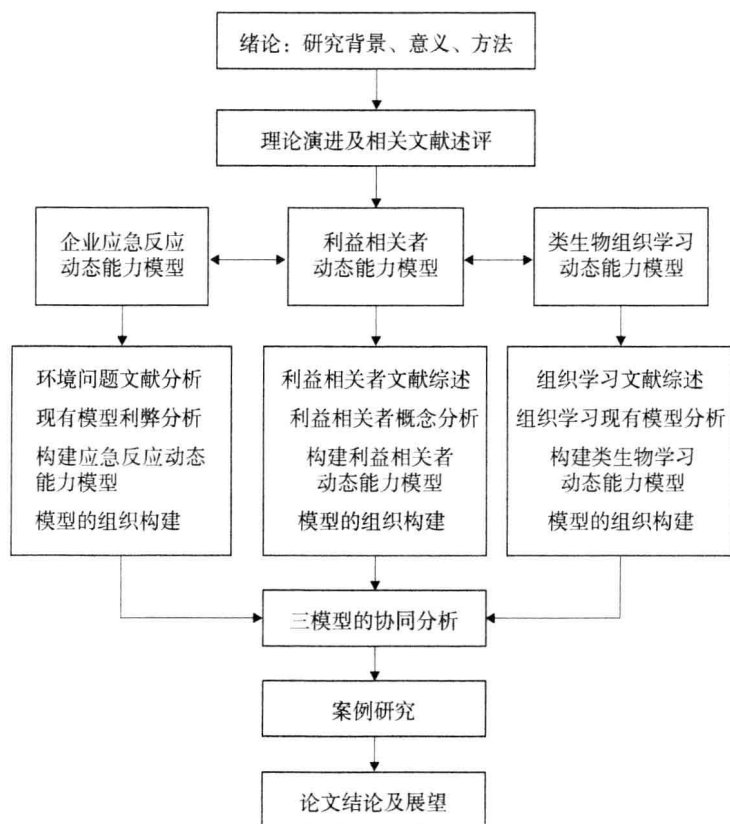


图 1—1 研究框架

个模型共同构建了企业战略的动态能力,而且模型之间存在协同作用。

(1)构建应对日新月异内外部环境变化的企业应急响应动态能力模型,通过该模型的建立和逐步改进来提升企业战略分析动态能力,从而提升企业动态反应能力。

(2)影响企业战略决策阶段动态能力的关键因素分析,构建企业战略决策的利益相关者动态能力模型,通过该模型提升战略

动态决策能力。

(3)通过对以往组织学习模型总结和分析,构建有利于提高企业战略动态执行能力的企业类生物组织学习动态能力模型。

(4)探究三个模型是如何相互协同影响,共同构建企业战略的动态能力。

三、研究综述

(一)企业战略问题研究

由 Henry Mintzberg^{①②} 总结的战略思想十大流派,比较系统地总结了企业战略理论发展的历程。

(1)设计流派(The Design School)。此流派视战略形成概念形成的过程。

方法:清晰和独特的战略在一个深思熟虑的过程中被阐明。在这个过程中,组织内部的情况同环境的外部形势相适应。

基础:类似建筑学。

贡献:秩序、清晰、简单。适用于相对稳定的环境。它支持强势、幻想型领导。

局限:过于简化,有可能扭曲事实。战略之中蕴藏无穷变量、天生复杂。忽视了组织学习。不灵活。在快速变革的环境中尤其容易表现出弱点来。有遭遇反抗的危险(非创造的行为)。

① Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, *Strategy Safari, A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, Free Press, 1998, pp.292-329.

② [加]明咨伯格(Mintzberg, H.)、阿尔斯特兰德(Ahlstrand, B.)、兰佩尔(Lampel, J.):《战略历程》,机械工业出版社2006年版,第276—281页。

(2)规划流派(The Planning School)。此流派视战略形成一个正式过程。

方法:一个严格的步骤实施,从形式的分析到策略的执行。

基础:城市规划、系统理论、控制论。

贡献:提供清晰的行动方向。有助于企业资源配置。战略分析师能够对事实进行预测,并以此判断战略的正确性。

局限:战略过于静态。存在团体迷思 Groupthink 的风险。准确预测有难度。高级管理层在象牙塔里制定战略、发布号令。战略事实上是一门艺术。

(3)定位流派(The Positioning School)。此流派视战略形成一个分析过程。

方法:它将企业放在它所处的行业内考虑,观察它如何提高自己在该领域的战略地位。

基础:产业组织(经济学)、军事战略。

贡献:此流派把战略管理视为科学,使得有进阶可能。系统地提供战略决策所需的内容与事实。关注实在的事实(经济事实)。在分析数据、战略制定的初期尤为有效。

局限:参见规划流派。忽视了权力、政治、文化和社会因素。其适用性偏向大公司。数字导向。

(4)企业家流派(The Entrepreneurial School)。此流派视战略形成一个梦想过程。

方法:梦想过程发生在具有超凡魅力的组织创始人或领导人的脑海里。此流派强调心智状态和流程的先天性——直觉、判断、智慧、经历和洞察力。

基础:经济学。

贡献:一个有远见、想象力丰富的首席执行官能够帮助组织在

泥潭中航行。在组织初创时期或者困难岁月尤为有用。在大政方针上深思熟虑、早有准备。在细节上灵活多变。

局限:执行一个预先设定好的行程计划,会让一些人看不到潜在的、意料之外的危险或者发展机会。我们如何才能发现正确的领导人,拥有所有这些必需的素质呢?富有企业家精神和幻想能力的领导者才能引领企业走得更远。

(5)认知流派(The Cognitive School)。此流派视战略形成为一个精神过程。

方法:它分别对人们如何感知信息的模式和流程进行分析。它的重点全部汇集于战略家的思考及其思考过程。

基础:心理学。

贡献:战略是战略家脑海中的认知过程。战略以概念、图形、计划、现实框架等形式呈现。着重强调战略过程创造性的一面。

局限:不适用于概念层次。不适用于构思理念或战略。不适用于指导集体性的战略决策。

(6)学习流派(The Learning School)。此流派视战略形成一个自然发生的过程。

方法:管理者花费大量的时间关注于实践中工作正常与不正常的现象。作为清晰的计划或者现象。他们将这些“学到的知识”贯彻到他们整体行动方案中。这个世界太复杂,不容许战略决策一蹴而就,一次就能得出清晰的规划和远景。因此战略必须一小步一小步、在组织不断适应的“学习”过程中自然形成。

基础:教育学、学习理论。

贡献:为解决战略决策的复杂性和不确定性提供了一个有效的方案。对于连续变化中的复杂情况很有效。组织内的每一个成

员都要学习,学习不仅仅是组织领导的事情。不需要全能的领导。战略决策能够与自然形成观点相融合。在持续变革的复杂情景中尤为有效。适用于专业型组织。

局限:在现实当中,此流派可能就没有切实的战略,而只有一些具体的战术措施。或者导致战略观望(Strategic Drift)。学习需要成本。

(7)权力流派(The Power School)。此流派视战略形成一个协调过程。

方法:战略是在公司的权力所有者之间、或公司间、或公司与它的外部利益相关者之间谈判协调过程中发展起来的。

基础:政治学。

贡献:使得公司丛林中强者生存。确保商议事件的各个方面都被充分讨论过。帮助打破障碍以获得必要的改变。相对民主,帮助减少决定作出后的执行阻力。比较贴近现实,特别适用于理解战略联盟、合资以及利益相关者分析。

局限:政治会被离间,耗用过多能量,导致浪费和现实曲解,代价昂贵,容易失常。导致无战略,或者只有战术措施。夸大战略决策过程中的权力角色。

(8)文化流派(The Cultural School)。此流派视战略形成一个集体过程。

方法:尽可能让企业内不同的部门、团队参与决策。战略决策被视为一项最基本的集体合作。其合作结果即战略是企业文化的体现。

基础:人类学。

贡献:强调了社会因素、信仰、价值观念在战略决策过程中至重要的作用。揭示了战略变革的阻力因素,有助于在战略决策