

## 企业战略理论发展及其重心演变

孙海鸣,刘乃全

(上海财经大学 财经研究所,上海 200433)

**摘要:**随着战略思想意识的引入及市场竞争态势的变化,企业战略及战略管理的重心也在不断转移,逐步从注重企业生存的外部环境发展到注重企业的内部条件,并最终转向内外相结合的资源依赖学派与超越单一企业的联盟及群理论。

**关键词:**企业战略;理论发展;历史

**中图分类号:**F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-9952(2001)02-0010-06

### 一、以外部环境为重心的企业战略及战略管理

作为把战略用于企业管理的第一人巴纳德,首先将组织理论从管理理论与战略理论中分离出来,认为管理工作的重点在于创造组织的效率,强调企业组织与环境相适应,这种“匹配”的思想成为现代战略分析的基础。而关于战略领域分析框架的创建应该归功于肯尼斯·安德鲁斯,他在其开创性的著作《公司战略概念》中通过组织的实力与弱点及市场环境的机会与威胁的方式将战略定义为公司能干什么与它可以做什么之间的一种配比,并将战略划分为四个要素:市场机会、公司实力、个人价值观和渴望、社会责任。其中市场机会和社会责任是企业生存和长期发展所面临的外部环境因素,而公司实力与个人价值观和渴望则是企业能够可持续发展的内在动因。尽管安德鲁斯的战略分析框架一开始便受到人们的重视,但管理者都不知怎样系统地评价等式的每一边。而在这一方面取得突破性发展的便是迈克尔·波特的著作《竞争战略:分析产业与竞争者的技术》,他通过产业经济学的理论分析方法,认为产业结构决定企业的竞争状态,从而引导企业的竞争战略指向,这就是在20世纪80年代流行的定位学派的观点。波特明确指出,在企业考虑战略时,必须考虑其所处的外部环境,而行业则是企业经营所面临的最直接的环境。那么,企业战略制定就必须考虑两个方面的因素:一是企业所处行业的结构;二是企业在所在行业中的竞争地位。并且,波特以五力量图为分析工具,指出了产业结构的力量决定了产业的平均获利能力,从而对单个公司的战略利益具有较强的影响。波特的产业结构分析方法实际上是基于企业在整个行业中所处的位置,把重点放在了整个产业水平这个外部环境上。此外,以外部环境为重点的战略观念还形成了另外一个学派——环境学派,它强调了外部环境对企业长期发展的作用,要求企业必须适应其生存的环境,充分了解

收稿日期:2000-10-24

作者简介:孙海鸣(1956—),男,江苏江都人,上海财经大学财经研究所教授,博士生导师;

刘乃全(1969—),男,山东蒙阴人,上海财经大学财经研究所助理研究员,博士生。

并掌握环境变化的特点,从而使企业能在竞争中获得一席之地并获得进一步的发展。该学派还认为企业在特殊情况下必须发挥其主观能动性,对外部环境的变化通过采取一定的措施来适应甚至是影响新的环境,从而掌握生存的主动权。

## 二、以内部条件为重心的企业战略及战略管理

尽管安德鲁斯强调了企业应通过更好的配置其自身的资源而形成独特的能力,以获取竞争优势,但真正以内部条件为重心的战略及战略管理观念可以说是形成于 20 世纪 90 年代初期。随着 C·K·普拉海拉德与 G·哈默于 1990 年在《哈佛商业评论》上发表了一篇具有标致性的文章,引入了“核心竞争力”一词,企业竞争优势的获得及战略管理的观念也就从公司的外部转向企业的内部。此观念强调了企业竞争优势来源于企业组织的内部,企业新战略的采纳则依赖于公司现有的资源水平及体现在企业内部的技术能力与管理能力。所以,以核心竞争力为基础性概念的核心能力学派认为,与其说市场竞争是一种基于产品之上的竞争,还不如说是基于企业核心能力的竞争。因为,企业的经营能否成功已不完全取决于企业向市场提供的产品、市场的结构等因素,而更依赖于企业对市场变化反应的能力,只有具备这种能力的企业才能市场中得以长期生存,并形成自身独特的竞争优势。这种所谓的核心能力实际上指的是企业所有能力中最根本的部分,企业通过这种能力的辐射作用来影响其它能力的发挥。国内学者项保华与李庆华认为企业的核心能力具有如下三个特征:一是核心能力可以使企业进入各种相关市场参与竞争;二是核心能力能够使企业具有一定程度的竞争优势;三是核心能力应当不会轻易被竞争对手所模仿。其实,综合性内部能力对企业能否成功至关重要的观念并不新鲜。菲利普·赛尔兹尼在《行政管理中的领导艺术》一书中就谈到诸如人员及经验等组织内部因素对企业竞争优势的影响,而如肯尼斯·安德鲁斯更是使用了“独特竞争力”概念,指出了企业不但能做什么而且在哪些方面能做得更好。并且,另外有些学者还强调了无形资产的重要性及其对企业竞争优势的获得所起的重大作用,企业的品牌、声誉、员工的团结及对组织的忠诚、消费者的信任等无形资产都是企业能够获得长期竞争优势的重要途径,一个成功的战略可以从全力开发利用这些要素而找到成功答案。这就是为何美国西方航空公司在 1990—1993 年期间保持利润持续增加,而其它公司却损失惨重?为何 20 世纪 80 年代及 90 年代,大部分钢铁公司的市场价值保持下跌或平价,但同时 Nucor Steel 的股票价格却持续上涨?因此,如果一个公司不具有执行决策的内部基础,那么战略的构建将是毫无意义的。那么,企业战略及战略管理的重心从企业生存的外部环境转向企业的内部条件,也就成为理所当然之事。

## 三、以外部环境与内部条件相结合为重心的企业战略及战略管理

以外部环境及内部条件两者相结合为核心的战略及战略管理可以说是从两个方面探讨了企业竞争优势的来源及相应的战略目标,而以资源为基础的企业理论或资源依赖学派则正是架在两种观念之间的一座桥梁,从而使两者能够有效地结合,以使企业达到获得可持续竞争优势的目的。作为资源依赖学派的著名代表人物之一,杰伊·巴尼在其文章《从内部寻求竞争优势》及《企业资源与可持续的竞争》中探讨了该学派的理论性概念及如何利用这些概念帮助管理者理解企业业务层次及公司层次的战略问题。他认为企业的竞争优势是企业行业中业绩出众的能力,也即能够赚取比同行更高利润的能力。如果有其它的竞争者或潜在的进入者想尽力模仿但却不能减弱原企业的优势,这说明该企业的优势是可持续的。既然企业要获得竞

争优势,就要比竞争对手创造出更高的价值,而厂商创造价值的的能力却依赖于其原有资源的存量及通过收购兼并、扩展等途径获得的各种资源集合,当然,也包括企业利用这些资源(企业的一般资源及特有的资产、声誉、人力资源等)的独特能力。所以,通过价值创造与企业资源及能力的关系表明,企业要保持持续的竞争优势,其所拥有的资源及能力与其它企业相比必需是不对称的,资源也必需是稀缺的。该学派认为,在业务层次上,企业的竞争优势来源于其特有的资源能力,而使竞争对手难以模仿,而在公司层次上,该理论将企业看作是具有不同用途的资源的集合。一个成功的战略依赖于其专门化的资源,并通过创建业务单位来开发和利用其资源,使资源与市场相匹配,因此,从业务层次或公司层次来看,资源依赖学派将企业的内部特征及能力看作是比反复无常的市场需求更稳定的“靠山”。斯隆管理学院的埃德温·内维斯、珍妮特·古尔德与安东尼·迪拜乐等人将组织理解为一种学习型系统,并借助资源依赖学派的概念来说明企业的特有资源及能力。

尽管以资源为基础的企业理论注重企业特有资源及其能力的重要性,并强调了资源与能力在具有“价值”、“稀缺性”与“难以模仿性”时对企业持续竞争优势的作用。但它同样重视企业所依存的竞争性的环境,并拥有产业分析中的一个重要特征,即它也依赖于经济推理。尽管它把企业资源和能力看作是是企业竞争位置的核心,但它仍重视三种基本市场作用力的相互作用:需求(即是否适应顾客的需求,是否具有竞争方面的优越性?)、稀缺性(即是否可以模仿或替代,是否持久?)与专有性(谁获得收益?),而正是三种作用力的相互作用才决定了资源或能力的价值。

此外,资源依赖学派还承认一个组织的历史、特点及文化等对企业竞争优势形成及战略实施的重大影响,这里面同样包含着模仿的障碍(如获得顾客的优势途径,历史原因不明,历史环境的依赖及社会复杂性等企业独特能力的无形障碍)。

#### 四、超越单一企业的联盟及群理论

无论是以外部环境为重心的战略,还是以内部条件或者两者相结合为基础的战略,它们都是以单一企业的生存与发展为目标。但市场竞争条件下的企业,在竞争的大海中变得越来越聪明,逐步意识到企业之间合作的重要性。各种各样的战略联盟也就相继出现,有销售方面的,有R&D方面的,也有价格方面的,等等。当然,关于战略联盟,大家也许并不陌生,如以瓜分市场为目的的卡特尔等早已存在。战略联盟可以说是社会发展的必然产物,随着全球化经济的影响,使得原有企业的技术、市场营销水平及管理大公司的能力受到来自于世界各国公司的挑战,尤其是新的行业,如电子计算机产业,这些新企业掌握着新的技术,即使是传统的产业,如汽车产业,新进入者能够更快适应变化的市场要求,企业若保持长期发展,就必须与世界各行业的领先者保持着联系。促使联盟形成的另一重要因素是产品及服务设计、生产与配送及销售递增的复杂性。当今的世界,也许没有什么产品不含独特的及专业化技术的部件,也许没有什么服务产品的经营不需要特定的技能,而任何的一项业务更不可能不依赖具有特定技能与技术的人,所以,只有低技术的企业没有低技术的产品,但任何一个企业不可能聚合所有的这些要素。当然,这也可能是不值得的,由于专业化与规模经济的最大优势在于部件水平而非系统水平上。联盟的形成使得传统企业之间的竞争逐渐转向以集团为基本单位的市场竞争形式,即联盟集团与联盟集团之间的竞争。联盟集团特别是在下面三种情况下更具有其独特的优势:一是联盟之间的竞争是基于技术标准的竞争。在新兴的产业中,不同的技术为市场份

额而进行竞争,其竞争的结果常常依赖于采纳何种技术的企业数量。采纳的企业越多,网络外部效应就越大,这里同样具有“滚雪球效应”:它们卖出采用自身技术的机器设备越多,那么,就需要编写越多的软件来支持这种技术,而反过来又会增加该技术设备的销售,如此等等;二是全球性规模的重要性为联盟网络的创造同样提供了一个理由,与当地公司多方的联系可以降低大规模生产条件下的成本或能够在不同国家获得不同的技能及资产;三是新技术在创建原来独立的产业联系上。联盟网络使每个领域的专家更容易合作并发掘新的市场机会,如多媒体联盟网络,它是在计算机技术基础上融合了电子通讯、电视及视听等技术形成的。所以,杰姆斯·摩尔提出了一种新的竞争形态——企业生态系统,他把系统的方式用于企业战略,认为企业不能被看作是单一行业的一个成员,而应被看作是跨越多个行业业务体系的一部分。在一个业务生态系统中,公司围绕一个新的创新而共同进化其独特的能力:它们相互合作与竞争以支持新的产品,满足顾客的需求,并最终吸收下一轮的创新。如苹果计算机在当时是一个至少跨越四个行业生态系统的领先者:个人计算机、消费电子学、信息与通讯。苹果业务生态系统还包括了诸如摩托罗拉与索尼公司在内的供应商网络与不同市场的大量消费者网络。当然,几个相同的业务生态体系为生存或为获得统治地位而进行竞争,如IBM与APPLE企业生态系统在个人计算机之间的竞争。此外,摩尔还把将来业务生态系统的进化分成了四个阶段:产生、扩展、领先与自我更新。

联盟网络在规模、增长方式、构成、内部竞争及管理结构等方面存在着较大的差异。如有的联盟是为获得规模经济或占有市场,2000年6月戴姆勒—克莱斯勒公司与现代汽车公司结盟,就是为合力开拓全球市场,并且与现代汽车公司的合作也有助于戴姆勒—克莱斯勒公司收购债台高筑的大宇公司。而增长方式方面大多数联盟是逐步形成的,联盟增长过程表明如果联盟企图扩大,吸收新成员进入,那么联盟必需给予成员显示加入后获益的潜能。联盟内部既有合作,同样也有竞争,有的联盟允许更多的内部竞争,有的联盟可能尽量减少内部竞争。尽管内部竞争有利于产品质量的提高,增加了集团的灵活性,并驱动创新及确保产品的供应,但同样具有反面的影响,这可能使竞争中每个成员的业务减少,从而不能达到有效的规模水平,也不能获得有效的回报以便于再投资。当然,联盟也有其内在的隐含成本:组织的限制;战略锁定;依赖性。组织限制对公司来说是内生的,它对联盟中领先企业或中心企业具有重要作用。因为每个联盟的形成都要涉及到管理者早期阶段的计划、战略伙伴调整与协商,也同样增加了由于联盟扩大而导致的管理上的困难性。而战略锁定或战略隔离对于企业来说则是外生的,它起因于联盟领域的挤出效应,因为在给定业务及国家内越多的战略伙伴形成,那么能够形成新业务关系的战略伙伴也就越少,特别是在寡头垄断的行业中。而为避免由于战略锁定对联盟发展的影响,大多数企业采取三种形式以达到其目的:先占权、避开与区划。战略伙伴的稀缺性往往促使企业实施先占权战略,以保证它们的第一选择,但如果存在与现有联盟之间的利益冲突,企业则尽可能避开以免形成面对面的竞争,企业也可以限制其在每个联盟的合作范围——如地理领域,这种区划的方法使重叠的可能性减少,也使每个联盟之间的相互依赖性减少,但这种途径使联盟一体化的利益受到损害,甚至可能导致联盟网络的价值不能超过其个体之和。因为联盟的一体化过程需要企业成员之间战略的一体化、战术的一体化、经营的一体化、人与人之间的一体化及文化的一体化,而只有这样才能形成合作优势。相互依赖性对联盟来说则是内生的,所有的联盟企业成员为了整体利益必须放弃其自身独立决策的自由。当然,反过来联盟的成长也依赖于成员企业的发展,所以,即使联盟获得了市场份额及利润,那么,为

保留或吸引其成员,联盟必须在其成员之间分享其整体利润。而为避免企业之间的直接冲突,布兰登堡与纳莱巴夫(Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff, 1995)还利用了博弈论来构筑企业的战略,从而使竞争的企业达到双赢的目的,以避免你死我活的竞争状况。

哈佛商学院的迈克尔·波特(Michael E. Porter, 1998)教授更是提出了“群”与新竞争经济学的概念,他认为既然企业能够从世界各地获取资本、信息及技术等生产要素,那么就有必要重新思考关于企业甚至是国家如何竞争的传统观点。关于群的概念,他在其著作《国家的竞争优势》中早已提到过,并把它作为一种工具对国家获得竞争优势的途径进行了分析。他认为,既然全球化的趋势使得地理位置不再是企业获得竞争优势的一个主要来源,但却为何出现了诸如美国好莱坞的娱乐业、华尔街的金融业、硅谷的计算机及信息产业等产业聚集现象呢?这似乎是一个悖论,而解释这种悖论则可以说明在竞争日趋激烈的今天,企业界是如何创造其持续或长久的竞争优势的?这一点对进行技术竞争的企业或产业尤为重要。尽管,地理位置对竞争特别是传统的市场竞争具有重要作用,但由于竞争的重心的转移,使得原来享有天然地理优势位置的传统的竞争优势已不再是企业持续竞争优势的来源。而群现象表明,公司外部的环境与公司内部的条件同样重要,并有论据证明,创新或竞争性胜利在地理位置上是集中的,而创新则是企业获得长期或持续竞争优势最根本的途径,这对于外部性,特别是技术的溢出效益很强的产业更是如此。所以,波特将群定义为某一特定领域内相互联系、在地理位置上又相对集中的公司或机构的集合。群既包括一批对竞争起决定作用的产业实体,也包括由于延伸而涉及到的销售渠道、顾客、辅助产品的制造商及与技能技术或投入相关的企业,此外,产业群还包括提供专业化培训、教育、信息研究和技术支持的政府及其它机构,等等。

波特认为“群”主要通过三种形式影响竞争:一是通过增强以该领域为立足点的公司的生产力来施加影响;二是通过推动创新的方向与步伐,为未来生产力的发展奠定基础;三是通过鼓励新企业的形成,扩大并增强群自身来影响竞争。每个群总能使每个成员受益,而且由于它比分散、随机的买卖双方之间的市场交易在空间位置上更具相近性,群内部企业之间的重复性交换也有利于双方的相互协作与增加信任,这就缓解了垂直一体化或创建及维持正式的联盟网络与合作伙伴关系所带来的管理上的不便,同时,群还是组织价值链的一种方式。其作为一种具有效率、灵活性方面优势的组织形式,更具有组织活力。群的创建使企业具有了获得雇员与供应商、专业化信息、其它专业性机构与公共物品的有效途径,同时使企业具有由于广泛的合作而产生的总体力量之和大于各部分之和的互补性。此外,群还为企业竞争提供了压力及动力,这是由于在群内部,甚至是非竞争性或非直接竞争的公司之间,面临着增强竞争性的压力,而自豪感及希望在本区内获得良好发展的目标也促使公司决策者试图击败一个个竞争对手,并且群使同行业企业业绩的比较更为方便。

---

#### 参考文献:

- [1] Michael E. Porter, Clusters and New Economics of Competition [J]. Harvard Business Review, November—December 1998.
- [2] Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff, The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy [J]. Harvard Business Review, July—August 1995.
- [3] David J. Collis and Cynthia A. Montgomery, Competing on Resource Strategy in the 1990s [J]. Harvard Business Review, July—August 1995.

# The Development of Corporate Strategy Theories and the Evolution of Their Focus

SUN Hai-ming, LIU Nai-quan

*(Financial and Economics Research Institute, Shanghai University  
of Finance and Economics, Shanghai, China, 200433)*

**Abstract:** With the introduction of strategic thoughts and the change of competitive situation in the markets, corporate strategies and the focus of corporate strategic management is shifting from the emphasis on the external environment in which the corporations operate to the emphasis on internal situation, and eventually to resource-dependent approach with integration of internal and external orientation and to theories of strategic alliance and its clustering.

**Key words:** corporate strategy; evolution of theories; history

---

(上接第 9 页)

## The Industrial Organization in China: Structural Analysis and Prospect

ZANG Xu-heng<sup>1</sup>, PEI Chun-xia<sup>2</sup>

*(1. Institute of Consumption and Development, Shandong University, Shandong Jinan, China, 250100; 2. School of Management, Shandong University, Shandong Jinan, China, 250100)*

**Abstract:** The paper analyses the present situation of the structure of industrial organization in China sampling the indicators as industry concentration ratio(producer), firm scale, firm behavior and efficiency of resource allocation, then points out the key problems in the structure of industrial organization in China. Based on the analysis, the paper proposes the following advice on the adjustment of China's structure of industrial organization.

**Key words:** industrial organization; industry concentration ratio; firm scale; administrative monopoly; over competition