

# 传统战略理论已经过时

2014-07-09 谢祖墀 管理学家杂志



读完MBA课程的人都修读过一些企业战略理论，这些理论的发明至今远则三、四十年前，近则十多年。应该说，每一种理论的出现都有其背景，当这些背景情况已经改变的时候，我们需要重新审视这些理论的可行性。

在诸多战略理论中，迈克尔·波特（Michael Porter）的五力模型可能是最经典和广为人接受的。波特认为，一家企业如要取得持续成功，必须在所处行业中寻找到最有利的地位，而当你找到有利地位之后，你的竞争对手就不会战胜你了。波特的理论风靡一时，因为他是第一个将主宰行业竞争状况系统性地描述出来的第一人。他的理论不但影响了大量企业CEO们和他们制定战略的思考方法，同时在全球各MBA课程里，波特教授的理论更是必修课。波特理论有其前瞻性和系统性，但它是建基于几个重要的假设：每一个企业都是处于某一个行业的；该行业的界定是清晰的；同时行业的界定是不会改变的，包括它内面的竞争对手；企业战略是简单的，

只有三种类型，成本领先战略、差异性战略和聚焦战略。简单来说波特的理论是“定位论”的鼻祖。

1960年代是企业战略发展的新时代。波士顿咨询公司（BCG）创始人布鲁斯·亨德森（Bruce Henderson）发表了几篇对企业引起了巨大震撼力的文章，在其中一篇里他提出了现在人们称为BCG矩阵的理论。他利用行业的增长速度和企业于该行业的相对市场占用率来将企业的业务组合进行了识别，将业务分为四种类型：现金牛、小狗、明星和问题点。BCG矩阵于六十年代在西方企业界产生了巨大回响，这种新观念亦同时为BCG业务提供了极快的增长，将传统的咨询对手杀了个措手不及。不过，正如波特理论，BCG矩阵亦是建基于一个简单的假设：行业、企业、竞争对手都是静态的，业务的吸引力和竞争力用行业增长速度和相对市场占用率两个简单维度便能充分描述这个业务对企业的重要性。

1990年，两个芝加哥大学管理学教授加里·哈默尔（Gary Hamel）和普拉哈拉德C.K Prahalad在《哈佛商业评论》发表了《公司的核心竞争力》（The Core Competence of the Corporation）。作者提出了核心竞争力的概念，认为企业的成功来自于其核心竞争力。他们对核心竞争力的定义有三个要素：能够为公司进入多个市场提供方便；应当对最终商品为客户带来的可感知价值有重大贡献；竞争对难以模仿。在差不多同一时间，BCG的两位合伙人斯托克（George Stalk）和埃文斯（Philip Evans）发表了《以能力来竞争》（Competing on Capabilities）。作者的概念与哈默尔和普拉哈拉德的“核心竞争力”雷同，认为企业的持续成功来自企业已建立的内部能力，而战略的精华在于它能否以动应变，从而确立并形成一种他人难以仿效的组织能力。他们提出来了基于能力竞争的四项基本原则：企业战略的基本因素不是产品和市场而是业务流程；要竞争成功就须将公司的主要业务流程化为战略能力，能够不断为顾客提供超值服务；公司获取这些能力是要靠对其基础设施投资，以将传统的战略业务单位及其功能联系起来；由于这种能力是跨职能的，所以基于能力的战略需要得到CEO的全力支持。斯托克和埃文斯以沃尔玛为案列来阐述了企业能力的重要性。按他们的分析，沃尔玛之所以能够做到“每天低价”，是缘于他们有效的供应链管理能力和这套能力的背后是其IT信息系统能力。这个案例成为经典管理案例，被许多人经常引用来说明能力的重要性。

在过去20多年里，“核心竞争力”抑或“能力”理论几乎支配了整个企业界，尤其是

欧美国家企业界。从这理论衍生出的一个重要推论是：企业应该聚焦（focus），不应做太多不相关的业务。这种聚焦观点在当时欧美社会产生了很大的回响。之前不少企业集团式经营（conglomerate），几乎什么都做，业绩各有优劣，但往往当集团规模超过了某个临界点时，集团业绩就会有问题。在能力理论出现之后，不少集团开始进行重组，将业务分析、整合、整顿，成为1990年代欧美企业发展的重要趋势。

到今天，能力理论在企业界还有很大市场。当许多学者和管理顾问还在大力推销能力理论的同时，全球的商业社会正在快速地转变。随着全球一体化的形成，移动互联网的高速发展和普及，和个人认为最重要的因素——中国的崛起——已经大大改变了商业世界。在快速增长的市场里，诸如中国或美国硅谷，企业家们和创业家们不断地涌现。他们擅长于在看到（或预测到）未来的市场机会时，在考虑是否应该在目前企业的能力基础上，做适当的伸展（stretch）来争取这些新的机会。在快速增长的市场里，新的市场机会往往是以非线性、突破性出现的。要抓住这些新的机会，企业很少已经会具备所有所需的能力。成功的企业家往往能够做出适当的判断，尝试在目前能力的基础上伸展，以及跳过去。阿里巴巴在这方面就是佼佼者，在过去15年的发展过程中，马云和他的支持者能在不同的折点上，做出此种选择，以及成功地跳跃过去。从B2B到C2C，到淘宝、天猫、支付宝等等都是依赖这种思维和做法赖以成功的。

在中国许多企业家都经历了这些实践的发展路径，在不知不觉中其实他们已经实践了一套新的企业战略理念，比传统西方的静态定位论和能力理论优胜得多。可是目前还没有人将这些不同的实践经验归纳成一套信的管理理论。这需要企业界与学者、咨询界共同探讨。

**【乐分享】** 喜欢本文请点击右上角按钮分享到朋友圈

**【新关注】** 点击标题下方的"管理学家杂志"快速关注



微信扫一扫  
关注该公众号