

# 第 1 章 绪 论

本章主要阐述以下几个问题：一是本书的研究背景与意义；二是本书的研究目的与内容；三是本书采用的研究方法、思路及结构安排。

## 1.1 研究背景与意义

### 1.1.1 研究背景

#### 1. 国家经济结构调整,企业战略转型迫在眉睫

改革开放以来,我国经济快速增长,社会不断发展,人民生活水平和生活质量不断提升,各项社会事业不断完善,社会建设稳步推进。按照德鲁克对经济周期发展规律的观点,30年是经济上升阶段,30年是经济下降阶段。他认为一个经济周期大约为60年,但德鲁克的论断是针对欧美国家3%左右的增长速度而言的。改革开放40年来,借助改革红利、人口红利、土地红利,我国经济年均增长9.5%,取得举世瞩目的发展的同时,支撑经济高速增长的改革红利、人口红利、土地红利都已基本耗尽,要实现可持续发展,必须转变目前的经济发展方式,进行经济结构调整。国家层面进行整合的经济结构转型升级,必然要求企业进行战略转型,至少要进行升级换代。另外,高速动态的技术和市场环境,海外市场疲软,国内经济发展增速放缓,加上劳动力和资源成本的不断攀升,企业利润不断被挤压,以往依靠成本低、规模大、薄利多销、以外贸为主的方式,在货币超发、人民币持续贬值、劳动力成本不断上升、欧美金融危机持续发酵、增长乏力的大背景下,已经触碰到“天花板”,遇到了发展的瓶颈。战略转型成为摆在企业面前的重要课题,主动和深层次转型已经成为企业可持续发展的关键。

## 2. 战略转型研究和实践亟待提升

战略转型是企业可持续发展的一项重要战略变革。近年来,战略转型一词频频出现在各类媒体和学术成果上,成为人们关注的一大热点。转型是企业发展的趋势,也是企业长远发展的内在要求。市场变化无穷、产业链日趋复杂,以及企业内部的适应性分工和调整,使得企业转型涉及的内容包括理念文化、人力资源、网络支撑、运营机理以及组织管理等诸多方面。虽然我国企业的战略转型已经迫在眉睫,但是对于战略转型系统性的研究还有待提升。“好的开始是成功的一半”,我国企业战略转型还存在着领导或企业家“一言堂”“拍脑门”决策等问题,在理论研究方面也没有科学而系统的战略转型方法和理论体系来进行有力的支撑和保证,结果在当前全球经济社会快速发展、纷繁复杂的大环境下,很多企业战略转型的规划和决策“差之毫厘,谬之千里”,不仅没有实现企业的战略转型,反而加速了企业衰落,给企业造成了不可挽回的损失,也给社会带来了巨大的资源浪费和就业压力。就像首钢一样,为了实现“首钢的未来不姓钢”而向非钢产业转型,在新世纪初曾信誓旦旦地进军芯片生产领域,但由于对芯片产业发展规律不熟悉、创新能力不强等原因,最终导致投入数十亿元的企业都没有成功注册挂牌,造成了巨大的经济和社会损失。可见,对战略转型的研究已经成为战略管理领域研究和实践探索的关键。

在复杂动态环境下企业应该如何实现可持续发展,已成为从国家到地方再到企业,包括专家学者在内广泛关注的问题。转型升级已经成为企业可持续发展的共识,然而,战略转型的内涵至今仍没有一个公认的、统一的解释,转型的关键因素和过程机理仍缺乏系统探讨。在企业战略转型实践中,需要系统的、较为完善的理论体系加以指导,即战略转型需要企业自身具备什么样的能力,需要关注哪些重要的因素,转型过程及作用机理又是怎样的。

## 3. 动态能力理论应用于战略管理实践正在兴起

国内外有不少学者运用“动态能力理论”进行战略管理研究,具有代表性的有国外的 Hiroyuki(1987)等提出的“动态战略适应”概念,认为无形资产在企业战略管理中起很大的作用,所以企业要不断扩展自己的无形资产。Prahalal 和 Hamel(1990)认为,企业的战略意图和企业具备的能力之间有时候会形成缺口,

企业可以运用资源杠杆提升能力,从而达到战略适应。Hilliard 和 Jacobso (2003)认为,动态能力处于能力最高层,是一种战略管理能力,体现在企业整个战略管理过程中。Helfat 等(2009)指出在企业转型或变革中,动态能力是转型或变革成败的关键,是企业战略转型或变革的前因。

以动态能力视角对战略转型进行研究,尤其是关于动态能力、关键因素和转型成效的研究,通过文献分析来看,主要原因是作为理论基础的动态能力本身还不成熟,难以形成一个针对性的分析框架。笔者认为,随着外部经营环境日益呈现出复杂性、动态性特征,企业发展面临严峻挑战。动态能力作为一种改变企业资源和能力的高阶能力,对战略转型具有重要影响。因此,从动态能力的视角来研究战略转型具有重要的理论及实践意义。

### 1.1.2 研究意义

20世纪90年代以来,在全球企业之间的竞争不断加剧、科技迅速发展、经济日渐一体化、客户需求不断多样化以及新环境持续升级的情景下,企业的可持续盈利和可持续发展面临巨大压力。战略转型成为很多企业的选择,它们迫于环境和竞争的压力,不得不进行主动和深层次的战略转型。由于实践的要求,战略转型成为学术界和企业界共同关注的问题。在学术界,对战略转型进行比较细致全面研究的学者既有国内的也有国外的,国内的代表人物有简兆权和刘益(2001),国外的代表人物有波特(2000)、Suarez 和 Oliva(2002)、Ian McKeown(2003)等。澳大利亚学者亚菲尔·A.尼克教授(2004)指出,战略转型成为很多企业升级和发展的新手段,这不仅在企业界受到重视,在学术界也是一个值得深入研究的问题。中国知网、万方数据库的分析发现,从1980年至今,除了邓少军等(2011)《复杂动态环境下企业战略转型的过程机理研究》一文,较少有从动态能力视角来分析战略转型的过程机理的。因此,本书以动态能力为理论基础研究战略转型过程机理,具有较大的研究空间。

#### 1. 理论意义

战略转型是企业管理研究一个很重要的领域。国内外学者关于战略转型内涵、转型动因、转型能力、组织、文化等方面都做过诸多研究,并取得了很多研究成果。例如 Uhlenbruck(2006)等认为在企业组织变革过程中,企业拥有何种资

源至关重要。但是随着企业经营环境的变化,企业固有的资源会不断被侵蚀。George 和 Sue(2001)指出,随着企业外部环境不断发生巨大的变化,企业迫不急待地加强自身环境辨析能力和适应系统建设,不断增强对环境变化的感知和适应能力,进而根据环境的不断变化,改变企业的发展形态,实现企业的可持续发展。动态能力的建立正适合这一要求,动态能力是企业整合外部资源、构建和重组内部资源以适应环境变化的能力,能促使企业动态地适应不断变化的环境,是改变企业能力的的能力。因此,从动态能力的视角来研究战略转型具有以下重要意义。

(1) 本书从以下几个方面丰富和拓展战略转型理论。①构建并分析战略转型过程机理。现有文献中较少对战略转型完整过程及关键影响因素进行研究,本书通过文献总结、对案例企业一二手资料的分析提炼,归纳提出转型动因、环境识别能力、资源整合能力、管理控制能力、组织学习能力、转型准备、转型实施、转型整合及其相互作用的路径,最后形成战略转型过程机理模型。这是本书最重要的贡献。②提炼总结战略转型关键成功因素。战略转型是一项复杂的系统工程,战略转型成功的关键因素一直是我們关注的问题:在战略转型的问题上,为什么一些企业非常成功?而有些企业却以失败告终?究竟什么因素是战略转型成功的关键?如何使企业具备这些关键成功因素?本书将通过文献分析、头脑风暴和专家访谈,提炼转型过程中的关键因素。③构建动态能力、关键因素、转型成效关系模型,本书通过案例分析,来验证三者之间的相互关系。本书通过文献梳理发现问题,进而分析问题、解决问题。通过相关文献梳理发现,学界对战略转型过程机理缺乏深入的研究,本书将其作为关键研究内容展开研究。本书从动态能力的理论视角研究企业战略转型过程机理,通过对转型企业发展历程及现状的考察,以及国内外转型企业大量战略转型实例研究,结合文献研读,深入分析动态能力在战略转型中的作用,形成企业动态能力、战略转型关键因素、转型成效分析框架。④战略转型成效评价。由于转型过程和转型结果同样重要,转型成效既有对转型结果的评价,也有对转型过程的评价,转型结果指标可以进行量化,但一些转型过程指标用定性语言评估比较困难,因此需要将综合评判和模糊技术相结合,利用模糊隶属度理论对原本仅具有模糊和定性化特征的因素,经过数学处理,使其具有量化的表达形式。本书以平衡计分卡为理论支

撑,通过合适的模糊算法进行综合评价,对战略转型成效进行评价。

(2) 研究企业战略转型及过程机理,是企业战略转型实践的迫切需要。正如拉里·博西迪所说:“在这个变革快如闪电、信息瞬息万变、竞争激烈、价格下滑、利润被压缩的时代,(企业)要么转型,要么破产。”芮明杰等认为企业只有通过走向战略转型的再创业,才能获得持续发展。“战略转型”已经成为战略管理领域的核心议题。本书应用动态能力理论,在文献研究的基础上构建基于动态能力视角下的战略转型过程机理分析框架,并以我国企业转型现状为背景,深入阐述战略转型动因、动态能力、转型活动和转型成效之间的作用机理模型,为战略转型过程机理理论的丰富和完善提供理论支撑。

(3) 动态能力理论已经成为战略管理领域研究的热点。战略管理理论的研究一直围绕两个核心问题:一是为什么一些组织比另一些组织更好;二是组织之间的绩效差异为什么长期存在。对这两个问题,学界普遍认为竞争优势是组织间差异的根本原因,持续的竞争优势导致组织间长期的绩效差异。动态能力的提出是为了解释组织为什么能够保持竞争优势。Hodgkinson 和 Healey (2011)指出动态能力理论已经占据战略管理领域的核心舞台。资源和能力本身是静态的,而外界环境是不断变化的,如何使内部的资源和能力与外部的环境相适应,使企业保持竞争优势,以实现企业可持续发展,越来越引起战略管理领域的重视。动态能力的概念首先由 Teece 和 Pisano(1994)提出,他们认为动态能力是组织整合、建立与重新配置内外部能力以应对快速变化的环境的能力。Zollo 和 Winter(1999)进一步界定了动态能力的维度和功能,并基于组织惯例和能力视角把动态能力理解为从事高度程式化、可重复活动的能力;Eisenhardt 和 Martin(2000)则认为动态能力是利用资源适应甚至创造市场变革的企业流程,特别是整合、重新配置、获得和释放资源的流程,随着新兴市场的出现、冲突、分裂、进化和死亡,企业利用动态能力来重新配置资源的组织和战略惯例;Teece (2007)又重新诠释和阐述了动态能力,把动态能力划分为感知机会和威胁的能力,捕捉机会的能力以及增强、整合、保护和必要时重构企业显性或隐性资产以维持竞争力的能力。可见,动态能力究竟是“整合资源的能力”,还是“提升一般运营能力的的能力”,抑或是“一种组织惯例”,学者并未达成统一的认识。本书借

鉴动态能力理论基础,提出转型背景下的动态能力构成,提出战略转型过程机理,打开转型过程“黑匣子”,探讨动态能力、战略转型过程及战略转型关键因素的关系,使动态能力具体化,提升动态能力应用于战略转型过程的研究价值。

## 2. 实践意义

(1) 20世纪90年代以来,随着全球经济一体化时代的到来,以移动互联网为主体的信息经济崛起,中国经济和世界经济正处于深层次调整期,国内的经济也不断地进行转型和调整,转变经济增长方式是宏观经济渐变与不可逆转的大趋势。企业外部环境正发生深刻变化,技术不断进步,客户多层次、个性化的需求,劳动要素的供给,外贸,政策等要素都在快速变动,企业通过战略转型实现克服企业生存危机、实现可持续发展已经获得共识。在企业战略转型实践中,需要系统的、较为完善的理论体系加以指导,即战略转型主要经历哪些阶段,每个阶段需要关注哪些关键因素,动态能力、关键因素、转型成效之间的过程机理又是怎样的。本书正是基于这一背景,并本着指导企业战略转型实践的思想,对战略转型这一主题进行深入探究。

(2) 战略转型是一个动态过程,是一项长期性和复杂性兼具的系统工程,不是单一因素单独起作用,只有明确转型活动过程中的关键因素及各因素之间的相互影响和作用,才能更好地实施转型。本书以动态能力为理论基础,系统而详尽地研究战略转型过程机理,阐述转型动因、动态能力对战略转型过程的作用和影响路径,同时在战略转型文献研究的基础上提炼出战略转型过程中的关键因素。本书收录了具有时间跨度的纵向案例,通过大样本实证分析动态能力、转型关键成功要素、转型成效之间的关系,转型企业能够更深刻地关注转型的过程及作用因素,本研究能够为企业战略转型提供一定参考和借鉴。

(3) 战略转型是企业为了实现可持续发展或面临经营环境发生重大变化、经营管理关键转折的情况下,对自身战略进行方向性的调整并保证战略有效执行,使企业能够适应环境变化或克服经营危机的过程。因此,关注战略转型过程及过程要素之间的关联是战略转型成败的关键。战略转型首先在于对转型动因的深刻认识,确立转型的方向。在此基础上,对战略转型进行规划设计、总体部署,主要表现在战略转型愿景、内涵、目标的确定,战略转型重点举措的形成。新

战略的实施又必然要求企业对业务与服务进行变革,同时进行相应的理念与文化、组织与人力、支撑与保障以及与之相适应的资源优化与配置。通过对战略转型三个阶段的推动,企业战略转型将形成新的战略方向和支撑体系,包括业务与服务、企业文化、组织结构、人力资源、支撑与保障,以实现企业可持续发展。本书通过理论研究和实证分析相结合的方法,能够为企业战略转型实践提供理论支撑和策略指导。

## 1.2 研究目的与内容

本书的研究目的是在综合研究战略转型文献的基础上,以动态能力为理论基础,科学界定战略转型过程,探讨动态能力对战略转型过程的影响作用机理,同时提炼基于战略转型过程活动的关键成功要素,科学评估战略转型成效,分析动态能力、关键因素及转型成效之间的相互影响。

研究内容主要包括以下几个方面。

### 1. 企业战略转型过程及关键因素

在对企业战略转型过程及转型关键因素进行分析的基础上,针对战略转型过程研究不足的现状,本书通过文献总结、对案例企业一二手资料的分析提炼,将战略转型活动分解为转型准备、转型实施、转型整合三个阶段,同时提炼出三个阶段的关键因素,分析转型动因、动态能力和战略转型过程之间的关系及作用路径,形成战略转型过程机理模型,并通过具有时间跨度的纵向案例研究对模型进行论证。

### 2. 动态能力、关键因素、转型成效之间关系

战略转型是动态能力、关键要素等诸因素综合作用的结果。本书以战略转型关键因素文献研究为基础,根据战略转型过程活动,提炼出关键因素,构建战略转型关键因素模型,并通过专家访谈法对模型进行修正,得出关键因素由转型方向、组织转型、信息系统管控、人员转型、文化转型五个方面构成的结论。在此基础上,将动态能力、关键因素、转型成效三者纳入一个框架下进行研究,提出动态能力、关键因素、转型成效关系模型,探讨动态能力、关键因素对转型成效的影响。

### 3. 战略转型成效评价研究

随着战略转型的推进,需要对转型进行客观评估,以保证转型不偏离转型方向与目标,转型成效评价对企业转型实施推进至关重要。由于战略转型本身比较复杂,其中许多指标难以直接用准确的定性语言进行评估,本书将模糊技术同综合评判理论相结合,以平衡计分卡为理论基础,利用模糊隶属度理论对战略转型原本仅具有模糊和定性化特征的因素,经过某种数学处理,使其具有某种量化的表达形式,通过合适的模糊算法对战略转型成效进行综合评价。

### 4. 战略转型实证研究

根据企业战略转型过程、关键因素、动态能力、转型成效的理论研究,在科学调查研究的基础上,通过国内企业战略转型现状调研、上市公司战略转型数据和实证分析,对转型背景下动态能力和关键因素构成、战略转型与绩效提升的关系和动态能力、关键因素、转型成效三者关系进行实证分析。一方面,验证本书提出的理论假设;另一方面,为理论界进一步深入地研究战略转型提供参考和借鉴。本书研究的主要内容框架如图 1-1 所示。

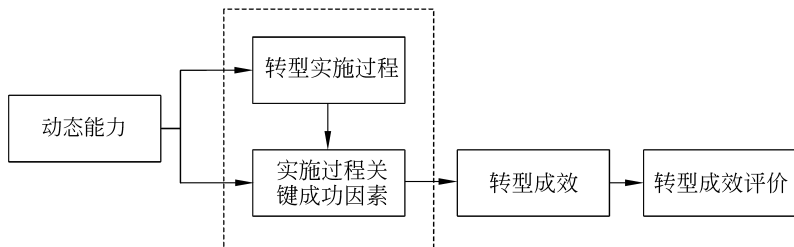


图 1-1 本书研究的主要内容框架

## 1.3 研究方法、思路和结构安排

### 1.3.1 研究方法

研究方法要能够支撑研究主题,恰当的研究方法关乎研究活动的成败。目前关于战略转型领域的研究大多采用案例研究法,案例研究法能够深入剖析转型过程,而基于大样本实证研究战略转型的较少。因此,本书主要采用调查研究



的方法进行战略转型过程机理研究,同时结合文献研究、案例研究等方法进行研究。本研究采用的具体方法如下。

### 1. 文献研究和逻辑演绎方法

通过对战略转型内涵、转型动因、转型能力和动态能力的理论背景、构成维度、测量等方面的文献梳理、对比和筛选,探寻一般规律,为本书研究奠定扎实的理论依据,从中找出本书研究空间。逻辑演绎方法是指从概念出发,经过逻辑判断和综合推理,从而认识事物本质和规律性的思维方法。本书通过对战略转型的综合性研究,认为战略转型活动分为转型准备、转型实施和转型整合三个阶段,并通过实证的方法,识别三个阶段的关键执行要素,即综合以往的研究成果和逻辑推导,构建一个初步的战略转型过程机理模型。

### 2. 定性研究和定量研究结合

任何事物都是质与量的统一,因此,通过对某一事物做定性的分析,然后再用定量分析来揭示被隐藏的一般规律,就能够全面地把握事物的外在表象和内在规律。据此,本书在大部分章节将采用定性分析为主、定量分析为辅的方法。

### 3. 过程研究和案例研究相结合

本书以战略转型过程机理为研究主线,在总体框架设计上围绕这一主线对转型企业进行研究。在对动态能力进行分析时采用过程研究,基于战略转型过程提出转型背景下动态能力构成。同时,在较为全面的规范性分析基础上,通过对中国电信和苏宁云商的转型进行分析,论证战略转型过程机理及动态能力、关键因素、转型成效之间的关系。

## 1.3.2 研究思路

研究思路是对本书系统性、整体性的思考,是从本书的选题、构思、结论到论证的总体性规划。本书以动态能力为理论基础,涉及战略管理理论、平衡计分卡理论、模糊数学等理论体系,对战略转型过程进行深入剖析,进而构建既有理论支撑又有实践特色的战略转型过程机理模型及动态能力、关键因素、转型成效关系模型。在研究路线图上,按照理论研究—模型构建—实证检验的规范研究方法,围绕七个关键问题展开论述。

一是动态能力视角下战略转型过程机理是否值得研究。这个问题在第1章

绪论部分通过对战略转型文献资料的分析和整理,指出论题的研究价值和意义。

二是用什么理论来指导战略转型过程机理的研究。这个问题在第2章中给予解答,第2章将系统整理战略转型和动态能力相关文献,对战略转型和动态能力理论进行评述。

三是动态能力视角下企业战略转型的过程机理是什么。第3章将对战略转型的过程机理进行探讨,阐述转型动因、动态能力、转型过程及关键因素之间的作用和影响路径,并通过中国电信战略转型案例进行论证。

四是企业动态能力、关键因素、转型成效三者的关系是什么。第4章将对三者之间的关系进行探讨,并提出相应假设,并对苏宁云商战略转型案例进行论证。

五是如何对转型成效进行评价。第5章将基于平衡记分卡理论,运用综合模糊评价法,从财务和非财务两个方面对转型成效进行评价。

六是基于动态能力理论的战略转型过程机理的理论分析框架实证研究应该如何设计。第6章将通过面板数据验证战略转型与企业绩效的相关关系。

最后,对本书的研究内容进行总结,并得出本书的研究结论,指出本书的主要创新点,并对本书的进一步研究提出展望。

本书所采用的研究思路如图1-2所示。

### 1.3.3 本书结构安排

本书在撰写过程中遵循上述研究思路,在章节安排上也体现该研究思路。本书包括绪论在内总共分为7个章节,其中第1章、第2章、第3章、第4章和第5章主要属于理论分析部分,第3章、第4章也通过案例分析对模型进行了实证,第6章是本书的实证部分,第7章是全书总结和展望,各章节具体研究内容如下:

第1章主要介绍本书的研究背景与意义、国内外研究现状,提出本书的研究目的与内容、研究方法、思路和结构安排。

第2章主要包括三个部分。第一部分是战略转型的内涵、战略转型的动因与阻力、战略转型能力、战略转型关键因素等文件的综述。第二部分是对动态能力内涵、动态能力测量等进行系统梳理。第三部分对战略转型、动态能力相关

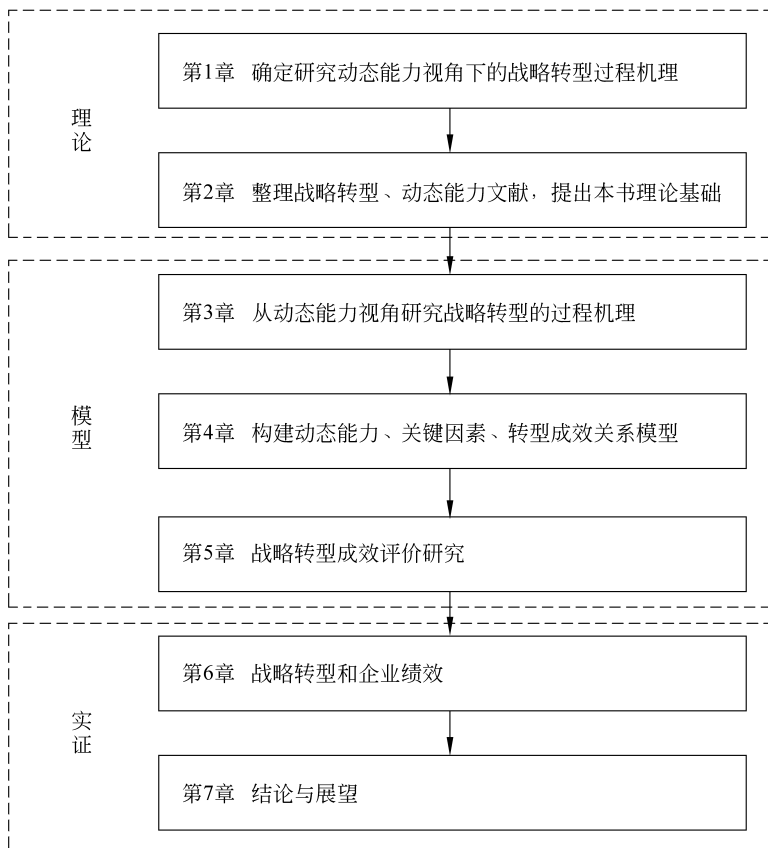


图 1-2 本书采用的研究思路

文献进行简单评述,总结现有研究中发现和存在的主要问题,明确本研究切入点,确定研究方向。

第3章根据企业动态能力理论、战略转型动因、过程及内容等文献研究,综合以往的研究成果和逻辑推导,构建战略转型过程机理模型,同时以中国电信为例,用战略转型过程机理模型分析中国电信的战略转型,并给予案例评述。

第4章提炼总结战略转型关键因素,进行转型成效评价研究,形成动态能力、关键因素、转型成效关系模型,同时分析与讨论苏宁战略转型案例验证关系模型。

第5章根据模糊综合评价法,以平衡计分卡为理论基础,对战略转型成效进

行评价,并通过算例进行评价演算。

第6章通过面板数据验证战略转型和企业绩效来提升它们之间的相关关系。对前面提出的假设进行了验证,并提炼总结验证结果。

第7章对本书进行总结,提出了本书研究的创新点、存在的问题及后续研究方向。

本书共7个部分,相互之间有着紧密的逻辑关系。

## 1.4 小 结

本章系统介绍了本书研究背景,阐述了基于动态能力视角下战略转型过程机理的研究意义,提出了从动态能力视角来研究战略转型过程机理的内涵、作用机理、基本结构、影响因素等。在此基础上提出了本书的研究目的与内容、采用的研究方法、研究思路以及各章节结构安排。