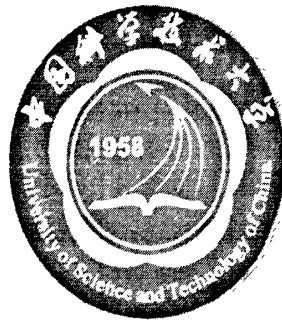




Y1816712

University of Science and Technology of China
A dissertation for Master's degree



The Research on dynamic capability of the State-owned Enterprise integration

Author's Name: Kangkang Lin
speciality: Management Science and Engineering
Supervisor: Prof.Xiaojian Chen
Finished time: October 1st, 2010



中国科学技术大学学位论文原创性声明

本人声明所呈交的学位论文,是本人在导师指导下进行研究工作所取得的成果。除已特别加以标注和致谢的地方外,论文中不包含任何他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中作了明确的说明。

作者签名: 林康康

签字日期: 2010.12.3

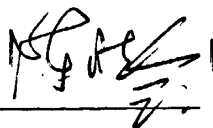
中国科学技术大学学位论文授权使用声明

作为申请学位的条件之一,学位论文著作权拥有者授权中国科学技术大学拥有学位论文的部分使用权,即:学校有权按有关规定向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版,允许论文被查阅和借阅,可以将学位论文编入有关数据库进行检索,可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文。本人提交的电子文档的内容和纸质论文的内容相一致。

保密的学位论文在解密后也遵守此规定。

公开 保密(____年)

作者签名: 林康康

导师签名: 

签字日期: 2010.12.3

签字日期: 2010.12.3



摘要

当前,随着全球经济的一体化,产业技术更新速率的加剧,市场结构的不断变化以及顾客需求的多样化,企业外部环境的不确定性愈加明显。因此,通过战略管理为企业获得竞争力并创造可持续的竞争优势,成为我国企业进行战略管理所需要面对的一个核心问题。战略整合可以帮助企业获取外部资源,并通过资源的整合获取新的企业能力,从而构建符合企业未来战略的持续竞争优势。

本文针对国有企业整合期的特征,从整合过程中企业资源和能力的变化情况入手,揭示企业整合战略的内涵。文章在回顾和总结众多研究成果的基础上,通过分析基于动态能力的国有企业资源整合的内容和过程,探索出国有企业资源整合过程中,从资源到能力的企业动态能力演化路径。本文针对环境的不确定性,首先研究企业环境,提出了基于动态能力观的企业战略环境研究框架。在此基础上,将国有企业整合资源方式分为内部资源整合和外部资源整合,强调企业在资源整合中必须注重通过对外部资源的内部化实现对目标资源的吸收和利用。其次,结合案例研究指出国有企业应该以战略定位为中心,构筑和培育企业资源体系,通过新能力的形成,推动企业能力体系的更新,促进动态能力的形成作为整合期企业战略的指导思想。

本文的贡献在于基于动态能力观研究了国有企业资源整合过程中能力的形成机制和路径,并创新的提出了融入动态能力的战略管理过程模型。文章通过典型案例研究,探讨了学习机制的在企业新能力体系形成中的作用,以及建立内部控制机制在帮助企业降低潜在风险和促进企业动态能力形成中的作用。

关键词: 动态能力 国有企业整合 战略管理 外部环境 内部环境



Abstract

At present, the global economic integrates, the updates rate of industrial technology become faster, market trends and customer needs tend to diversification . With increasingly fierce competition outside the enterprise, it becomes a central issue for strategic management to help companies gain a competitive edge and create sustainable competitive advantage through the strategic management. Strategic integration can help companies obtain external resources, and obtain business capabilities through the integration of resources, thereby, Construct new competitive advantage for enterprises, which corresponds with future business strategy.

In this paper, the research reveals the contents of resources and capacity-based theory of enterprise integration strategies, based on the characteristics of state-owned enterprise integration strategy. The article reviewed and summarized a large number of references, clearly illustrates the evolution path from resources to capacity of state-owned enterprise resource integration. In this idea, by analyzing the content and process of state-owned enterprise integration based on dynamic ability view, the paper discovers the formation path of state-owned enterprise's dynamic ability. Face to the uncertainty of environment, this paper suggests a framework of firm's strategic environment based on dynamic ability view. Then, focused on the strategic management of state-owned enterprise integration process, Article divides state-owned enterprises integrate resources into internal resources and external resources integration, emphasizing the integration of resources in the enterprise must focus on the internalization of external resources. Second, with the case studies, this paper suggests the strategic integration of state-owned enterprises should be the guiding principle to build and nurture around the enterprise resource system with strategic positioning, through the formation of new capabilities, and promote enterprise capability system update, and promote the formation of dynamic capabilities.

Based on dynamic capability view, this paper gives capability formation mechanism and path of the state-owned enterprise resource integration, proposes an integrating dynamic capability strategy management process model. Combined with case studies, Articles research the use of learning mechanism which effect on the formation of firm's new capability system and the use of internal control mechanisms which is established

to help businesses reduce the potential risks and promote the formation of dynamic capabilities in the role.

Key Words: dynamic capability, the integration of the state-owned, strategy management, external environment, internal environment

目 录

第1章 绪论.....	1
1.1 选题意义和背景.....	1
1.2 研究方案.....	2
1.2.1 研究动机与研究目的.....	2
1.2.2 研究方法.....	2
1.2.3 研究思路.....	4
第2章 动态能力与竞争优势理论.....	5
2.1 理论与评述.....	5
2.2 资源基础观与企业竞争优势.....	5
2.2.1 概述.....	5
2.2.2 企业资源的分类.....	6
2.2.3 小结.....	7
2.3 动态能力与企业竞争优势.....	7
2.3.1 概述.....	7
2.3.2 企业外部环境的动态性特征.....	9
2.3.3 小结.....	9
2.4 本章小结.....	10
第3章 企业战略环境研究.....	11
3.1 动态变化的企业竞争环境.....	11
3.2 企业竞争环境的其他特征.....	12
3.3 企业内部环境对战略的影响.....	13
3.4 本章小结.....	14
第4章 国有企业并购整合的战略选择.....	15
4.1 国有企业并购整合的动机研究.....	15
4.1.1 国有企业并购整合动机.....	15
4.1.2 国有企业并购整合类型.....	16
4.2 整合期战略选择的内涵.....	16
4.3 整合期国有企业的战略定位和整合路径.....	18
4.3.1 整合期国有企业的战略定位.....	18
4.3.2 整合路径研究.....	19
第5章 整合期战略与动态能力.....	23
5.1 国有企业整合期战略的环境研究.....	23
5.2 整合期国有企业动态能力形成路径和机制研究.....	25
5.2.1 整合期国有企业动态能力形成路径研究.....	25
5.2.2 整合期国有企业动态能力形成机制研究.....	27
5.3 基于动态能力的战略管理过程.....	28
5.3 本章小结.....	32
第6章 整合期企业动态能力案例研究.....	33
6.1 案例研究策略.....	33
6.1.1 研究案例的选择.....	33
6.1.2 案例资料的来源.....	33

6.2 公司简介	3 4
6.2.1 概况	3 4
6.2.2 集团愿景、组织结构和商业概况.....	3 5
6.2.3 集团战略制定及战略部署计划	3 7
6.3 案例研究——整合期企业战略与动态能力演化过程研究.....	4 1
6.3.1 环境不确定性研究与企业战略	4 1
6.3.2 动态能力与企业整合	4 2
6.3.3 小结	4 7
6.4 整合期战略与动态能力内涵	4 7
第7章 回顾与总结	4 9
7.1 研究结果	4 9
7.2 结论与建议	5 1
7.2.1 研究结论	5 1
7.2.2 本文研究的创新与不足	5 1
参考文献表.....	5 3
攻读学位期间发表的学术论文与取得的其他研究成果	5 7
致 谢	5 9

第1章 绪论

1.1 选题意义和背景

当前,社会技术创新的速度在不断加快,市场结构的不断变化以及趋向多样化的顾客需求,都体现了企业竞争环境的复杂性和不确定性。在不确定的外部环境下,如何为企业获得竞争力,构建可持续的竞争优势,是当前企业战略管理的难题。围绕竞争优势的来源,目前管理学界大致存在两个学派。一派基于 Porter 竞争优势理论,他们认为企业外部的市场结构以及企业所处的行业结构决定了企业的竞争优势,强调外部环境的“产品—市场分析”是战略制定的基础;另一派则基于资源基础观,以 Grant 和 Wernerfelt 为代表, Wernerfelt (1984) 认为企业优势来源于企业所拥有的资源数量、质量和使用效率,不在于外部的环境因素^[1]。

随后, Teece 和一些学者通过进一步研究指出在快速变化、不可预测的市场环境中,传统的资源基础观已不能解释为何一些企业仍然能够在不确定环境中取得优异业绩。同时,他们认为市场中竞争格局是在不断发生变化,在这种不确定的市场环境中,通过“产品—市场分析”的方式构建的企业竞争优势也将是暂时性的。基于以上论述, Teece (1997) 提出企业取得优异成绩的来源于那些能整合、构建、配置企业内外部竞争能力适应这一变化环境的能力^[2],这一能力被定义为动态能力 (Dynamic capability)。动态能力观中的环境不确定性和强调能力是对资源利用的观点对本文的研究有很大的理论指导意义。

中国的国有经济正在快速增长,一些大型国有企业已经跻身世界 500 强的行列,但是其中的多数企业都是资源型企业或者是垄断型企业,如中石化、中国移动等。温家宝总理和国资委有关领导在讲话和文件中不断强调,面对经济全球化、知识经济和金融资本的全球流动性等诸多因素带来的各种机遇和挑战,要提高国有企业的资产质量、经营和管理水平,打造在国内市场能够成为稳定国民经济的柱石,在国际市场能与世界知名企业相竞争的新型国有企业。同时,如何在国内市场中更快更好的发展,并且积极参与国际市场竞争,也成为国有企业在我国市场经济发展至今所必须面对的主题。在经济全球化一体化、知识经济崛起和信息时代的大趋势下,国有企业在战略管理过程中需要应对外部环境变化、构建符合企业未来战略发展的资源体系,更新企业的能力体系,维持竞争力优势,克服组织能力惯性等一系列战略主题。新一轮的国企改革政策中明确要求国有企业在数量上要减少,在质量上要增加。

围绕新的国企改革政策,从央企到地方性国企都展开了整合工作。本文研究的实践意义在于帮助国企在整合过程中通过成功地实施整合期战略促进其整合期动态能力的形成,通过整合工作构建核心竞争力,保持持续的竞争优势。

同时,整合期企业还要面临资源体系的更新、发展战略的转移等一系列管理问题。目前,学术界尚缺乏对大型国有企业如何在新旧战略的冲突中寻求平衡和如何在经济效益和社会效益之间寻找平衡的探讨。上述问题是本文研究的理论意义。

基于以上论述,本文将针对相关理论的缺口,围绕大型国有企业整合期战略管理过程中动态能力的形成过程和动态能力演化机制进行研究。这是本文选题的现实意义。

1.2 研究方案

1.2.1 研究动机与研究目的

在不确定环境下,如何保障国有企业整合战略的成功实施,并通过形成动态能力帮助企业构建竞争优势,是整合期国有企业战略管理面临的关键问题。因此,基于对企业竞争优势、资源基础观等相关理论的分析与对动态能力理论缺陷的研究,本文的研究动机与研究目的如下:

本研究的第一个动机就是基于动态能力观,探讨企业在不确定环境下的战略管理过程模型。整合期战略的实质是扩张型战略,国有企业的整合活动还带有一定的特殊性,即服从国家战略和承担社会责任,探讨整合期战略背景下的国有企业经营战略和能力,是本研究的第二个动机。在对动态能力及整合期战略研究的基础上,通过理论分析和案例研究,研究整合期战略动态能力的形成和演化机理,为国有企业在整合期动态地适应竞争环境变化并维持竞争优势提供理论指导,这是本研究的第三个动机。

综合以上阐述,本研究的目的是:

- 1、探索整合期动态能力的形成路径。
- 2、系统地研究企业整合期动态能力的形成机制,发掘影响企业动态能力形成的主要因素。
- 3、构建基于动态能力的战略管理过程模型。

1.2.2 研究方法

本文在研究过程中,主要运用了规范研究与实证研究相结合的方法。

1、规范研究

为深入了解不确定环境下企业持续优势的来源,文章从不确定环境研究、竞争优势理论研究、动态能力研究三个领域的相关研究出发,梳理研究脉络,把握研究方向,在现有研究不足和理论缺陷的基础上提出本文的观点。

本文对国内学术论文数据库进行了检索,其中包括 EBSCO, Wiley, Springer, CNKI, 维普全文期刊和万方数据库等,并对动态能力研究领域的几个权威期刊进行了重点检索,包括《Strategic Management Journal》、《Academy of Management Journal》、《Harvard Business Review》、《科学学研究》、《中国软科学》、《南开管理评论》等。文章在收集、整理和分析国内外相关理论的期刊论文、专著等文献资料的基础上,形成了初步的研究架构和思路。之后,作者得到导师的悉心指导,并广泛与同学交流,确定了最终研究框架。

2、实证研究法

本研究在理论分析的同时,还采取实地调研、集中访谈、案例分析等实证研究的方法,通过对上海南汇发展集团的管理层、上级主管单位、外部竞争对手的访谈调研,结合公开资料、调研记录资料和企业相关文件资料展开案例研究。本文通过案例研究构建了整合期国有企业环境研究机制,讨论了整合期国有企动态能力的构成及形成机制。

1.2.3 研究思路

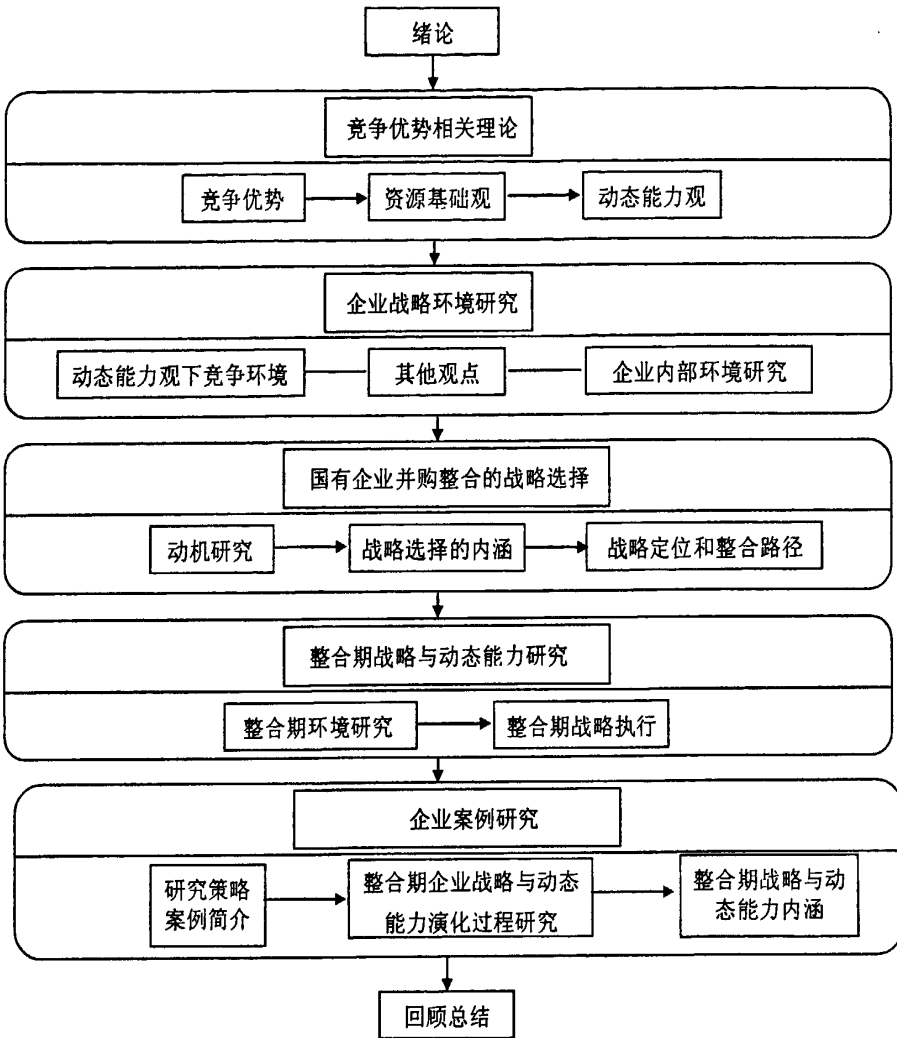


图 1.1 研究思路图

第2章 动态能力与竞争优势理论

2.1 理论与评述

战略管理研究的核心问题之一就是制定使企业获得持续竞争优势的战略。针对竞争优势的来源,经济学观点和管理学观点存在着一定的差异。英国经济学家张伯伦(E. Chamberlin)在1939年提出“竞争优势”的概念,他认为企业的产品存在差异,差异并不局限于产品本身,还存在于产品的商标、广告、销售环境等方面,通过这些方面及其不同的组合使顾客感到产品差异。这些差异可以满足顾客的不同需求,帮助企业售出较多产品或以较高价格售出,从而获得超额利润。因此,企业可以通过产品差异性获得竞争优势^[3]。

在竞争优势来源的问题上,管理学领域的学者倾向于企业视角,主要侧重于从企业内部发掘企业的竞争优势,也有一些学者研究来自企业外部环境的竞争优势,但也都是围绕企业主体展开的。目前,战略管理研究领域对于企业竞争优势的来源大致分为两个学派:即基于Porter竞争优势理论的学派,他们认为企业外部的市场结构、企业所处的行业结构决定了企业的竞争优势,并强调外部环境的“产品—市场分析”是战略制定的基础和基于资源基础观;以Grant和Wernerfelt为代表的学者认为企业内部资源是构成企业竞争优势的来源。Wernerfelt(1984)提出企业优势不在于外部的环境因素,是由企业所拥有的资源质量、数量、和使用效率决定的。Teece(1997)和一些学者基于资源基础观,希望通过对动态能力的研究揭示不同市场环境下,尤其是不确定市场环境中企业竞争优势的来源。Teece在研究中指出在不确定的市场环境中,通过“产品—市场分析”的方式构建企业的竞争优势是暂时的,Porter的竞争优势理论存在一定局限性。

2.2 资源基础观与企业竞争优势

2.2.1 概述

资源基础观产生于20世纪80年代,是20世纪80~90年代具有较大影响力的战略管理理论研究框架。资源基础观(Resource Based View, RBV)源自Penrose(1959)的著作《企业增长理论》。她的观点构成了资源基础观的理论基础,如企业是“生产性资源的集合”;企业资源具有异质性;企业资源影响企业绩效等。

20世纪80年代开始,学者们开始从企业内部探寻竞争优势的来源,企业资

源理论开始逐步体系化。目前,学术界认可的企业资源竞争优势理论体系主要来自于以下四位学者的论文:Wernerfelt(1984)的《企业资源基础论》Barney(1986, 1991)的《战略要素市场:远见、运气和企业战略》和《企业资源与持续竞争优势》,Peteraf(1993)在《竞争优势的基石:基于资源的观点》。Wernerfelt(1984)在文章中首次把资源分为有形资产和无形资产,并建立了企业资源和竞争优势之间的联系;Barney(1986, 1991)在两篇文章中讨论了创造和维持竞争优势的条件;Peteraf(1993)在前述三篇文章的基础上,整合有关竞争优势来源的资源论内容,首创了一个用于研究竞争优势来源和如何维持竞争优势的分析框架,并进一步分析了其在公司层面和业务层面的应用。

进而,Grant(1998)提出了一个不相关多元化的理论框架,他用这个理论研究企业的经营。他还扩展了资源的概念,提出了相对于运营资源的企业层面管理资源的概念,丰富了企业资源竞争优势理论体系。

2.2.2 企业资源的分类

资源基础观认为企业是资源的集合体,企业之间的绩效差异来自于资源配置的差异。资源基础观将有价值的、稀缺的、难以模仿的、不可替代的资源视为企业获得竞争优势的来源,并认为这些资源是战略性资源。绩效表现优异的企业通过拥有和控制这些战略性资源,并有效的利用这些资源构建企业竞争优势以适应外部环境的变化。因此,企业资源在企业战略发展中具有十分重要的意义。据此,相关学者开始关注企业内部资源配置对企业竞争优势的影响。为此,清楚的界定企业资源对研究企业竞争优势的来源有十分重要的意义。

学者们对企业资源概念的界定存在分歧。传统经济学讨论的资源局限于生产要素。Penrose(1959)把企业资源的概念进一步扩展,她把和企业生产相关的物质性资源以及与企业运营相关的人都定义为企业资源。Wernerfelt(1984)认为资源存在时间维度,在特定的时间范畴内,将企业资源被划分为非永久性的有形和无形的资产”。Barney(1991)认为资源是“企业能够控制并利用的资产、能力、流程、知识等,企业运用这些资源能够通过制定和执行战略为企业带来效益”^[4]。Amit and Schoemaker(1993)认为“资源是公司拥有的可控要素,包括专利、知识、财物、人力资本等,并可通过使用公司信息系统、激励系统以及管理者与员工间的信赖等,转化为最终产品或服务”^[5]。贺小刚(2002)以功效为目标,赋予资源一个更加宽泛的概念,即“潜在地或实际地影响企业价值(租金)创造的所有事项都可以视为资源”^[6]。张延锋、李恒(2002)认为资源包括设备、机器、厂房、人力、土地、资金等有形与无形资源,如商标、公司形象、技术、专利、企业文化等^[7]。

可见准确界定企业资源十分困难,但是持资源基础观的学者普遍认为资源是企业获得竞争优势的来源,是企业创造价值的一种要素。分析上述学者的观点,本文认为企业资源应当包括有形资源和无形资源,有形资源一般指的是用于企业生产和经营等活动的物质和资金等,具有可评估和可显性的特性;无形资源则包括人力资源、技能资源、企业经验等无法评估、隐性的资源。

2.2.3 小结

20世纪80年代中后期至90年代初,资源基础观在战略管理领域开始成为主流。资源基础观认为竞争优势来源于企业内部的资源配置,企业如果拥有有价值的(valuable)、稀缺的(Rare)、不可模仿的(Inimitable)和非替代(Non-substitutable)(简称VRIN)的资源,就能通过实施难以模仿的竞争战略,构建可持续竞争优势。

Porter认为资源基础观点最大的优点是提供了资源与企业活动的整合方向。Conner也认为企业可以通过明确现有资源基础状况,来决定公司新的业务方向。虽然资源基础理论对竞争优势的贡献得到了诸多国内外学者的认同,但是该理论仍然存在诸多缺陷。该理论忽视了企业外部环境的变化情况,假设其是渐进的、稳定的,并且将组织绩效的来源归结为少数资源等理论缺陷,使其无法有效解释那些在动态变化环境下,尤其是不确定环境下获得优异绩效的企业竞争优势来源。

2.3 动态能力与企业竞争优势

2.3.1 概述

企业资源的种类很多,但并不是所有资源都能构成竞争优势,对资源的合理利用也是制约资源有效性的关键。因此,以Prahalad and Hamel为代表的学者提出核心能力观点,认为企业本质是“能力的独特整合体”,企业的可持续竞争优势来自于企业的核心能力,核心能力是组织的积累性知识和各种技能的有机组合^[8]。学者研究(Iansiti, 1998)发现核心能力观的研究也存在一定的局限,当环境发生变化时,核心能力会表现出抗拒企业适应变化的特性即“组织惯例”,也有学者将其表述为“核心刚性”。同时,核心能力观在解释企业长期竞争优势时,没有给出研究核心能力的方法和核心能力获取路径,从而使得该理论的进一步研究受到局限,并对企业经营的指导意义有限。在此基础上,一些学者通过对产业的实际研究,尤其是新兴产业、新兴技术领域的企业,提出动态能力(Dynamic Capabilities)观,希望解决上述问题。

Teece, Pisano(1994)首次提出动态能力这一概念, 他们把动态能力定义为: 有助于在不断变化的环境中适宜地调整、整合和重构内外部组织技能、资源和职能能力的流程^[9]。Lei, Hitt, Bettis(1996)在组织学习与动态核心能力之间建立了紧密联系, 认为企业可以通过元学习(meta learning)和战略框架(strategic context)实现动态的核心能力。动态核心能力开发的框架如下图所示:

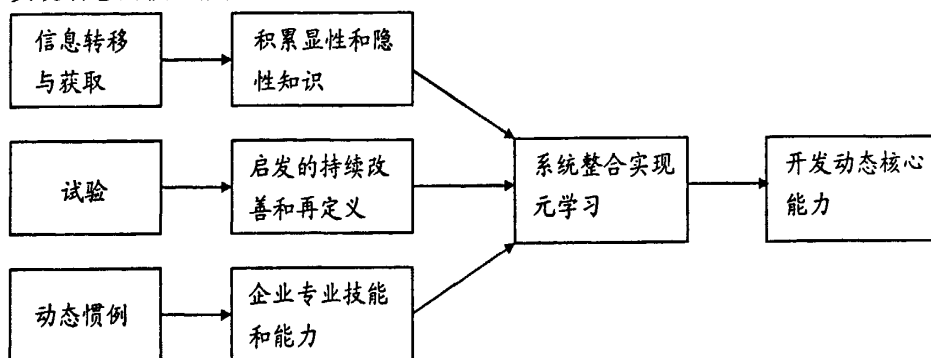


图 2.1 动态核心能力的开发过程

资料来源: Lei D, Hitt MA, Bettis RA. Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. *Journal of Management*, 1996, 22(4):549-569

上述三位学者认为来源于企业内部产生或通过外部获取的知识交流会产信息转移, 这些信息是可以为企业所获取的。企业获取并存储下来的信息成为企业显性和隐性知识的基础。同时, 企业可以通过试验克服组织惯性, 保持学习潜力。这些试验有利于企业改善现有技能, 有效吸收新技术, 并将这一活动持续开展下去, 帮助企业开发新产品和服务。最终, 开发动态的组织惯例将资源变为技能的基础^[10]。

Teece、Pisano、Shuen(1997)通过对 20 世纪 90 年代四种主要战略模型的对比分析, 首次提出动态能力的战略模型, 认为在全球市场中取得优异成绩的企业一般是能够及时响应、快速创新、具备高效协调和重新部署内外部能力的企业^[11]。Kathleen(1998)认为动态能力是可以确认的常规惯例(routine)或者流程(process)^[12]。Eisenhardt 和 Martin (2000) 将动态能力定义为企业对资源的整合、重组、释放等过程, 企业通过这一过程适应市场变化, 构建竞争优势。他们认为企业间的动态能力在关键特征上具有共同性, 在细节上存在差异性^[13]。Wheeler (2002) 认为动态能力可以通过多种学习途径发展而成。Erik(2008)通过研究挪威 254 家小型企业的会计实务工作, 发现企业动态能力构成的不同会导致企业在多元化经营和竞争力上有差异^[14]。

基于以上论述, 本文认为动态能力观强调对企业资源的利用, 通过对资源的整合、配置、重组来构建企业的竞争优势。企业可以通过一定的途径获取动态能力, 在重要经营活动中运用动态能力能够构建企业的竞争优势。

2.3.2 企业外部环境的动态性特征

研究动态能力的学者认为企业的外部环境是动态变化的。动态性是指市场动荡带来的市场需求、消费者需求以及竞争策略的不可预见性，行业技术动荡带来的新技术突破等不确定性^[15]。Teece (1997) 发现一些企业尽管拥有大量有价值的技术资源，但是却不具备利用这些资源获得竞争优势的能力，当环境发生变化，这些企业因无法应对不断变化的环境，而逐渐失去竞争优势。

Eisenhardt 和 Martin (2000) 定义了高度动态变化 (high velocity) 的市场，即产业结构模糊、变化无法预测的市场。他们指出在高度动态变化市场中，有效的动态能力应当是简单的、不复杂的，企业运营中与这些动态能力相关的常规惯例 (routine) 也应当是简单有效的。Eisenhardt 指出有效动态能力的模式决定于市场环境的特征，动态能力在依赖现存知识程度上有所差异，具体差异见下表：

表 2.1 不同环境下动态能力模式的区别

资料来源：相关文献整理

	中等变化市场	高速变化市场
市场定义	变化频繁但可预测	非线性和不可预测
有效动态能力的模式	分析性、复杂性流程	简单的惯例和规则
对现有经验和知识的依赖	强烈依赖	不依赖
产出	可预测的	不可预测的

由此可见企业所处环境的变化程度影响了企业动态能力的形成和类型，研究企业所处环境的动态性，可以帮助企业在战略管理过程中培育和实现具有环境适应性的动态能力。

2.3.3 小结

本节归纳和总结出动态能力的环境适应性特征，并进一步认为企业战略管理本身是一个渐进的过程，战略在发展过程中会逐渐修正，资源的配置将战略定位的改变而发生变化，因此嵌入企业的整个战略过程中的动态能力也将是渐进变化的。

目前，学者们对动态能力的形成机制等研究较少。虽然学者们从整合、过程、学习等视角研究动态能力的特征，但不同视角的理解不能清晰的揭示动态能力内在的演化和形成规律，更无法形成理论体系。现有的相关研究主要集中于通过实证研究分析企业动态能力的内容维度，没有从企业战略管理的视角出发，导致结论对企业实际运营没有指导意义。同时，动态能力的形成和运行机理是企业动态能力理论的核心，但目前的相关研究文献比较少且不成体系。研究学者的视角多局限于动态能力本身，围绕企业资源的利用，把研究重点放在动态能力的构成等

问题上,忽略对企业外部环境的研究和战略管理过程中企业如何实现动态能力的问题研究。本文认为企业动态能力理论需要更多地与实践相结合并开展实证研究,而不只是定义一些概念和模型。对于整合期企业动态能力的演化和运行机理目前更是尚未有学者涉及。

2.4 本章小结

本章围绕企业竞争优势的来源,从战略管理视角系统的回顾了基于资源观点的竞争优势理论和企业动态能力理论,并对上述理论做了评述,并重点说明了动态能力研究的发展状况和不足。动态能力的产生和演化是企业动态能力研究的核心问题,学者对于在战略管理过程中实现动态能力至今缺乏系统的分析。本文基于动态能力观点,旨在通过对整合期企业动态能力的形成和演化路径研究,揭示企业动态能力演化运行机理。希望通过本文对完善和拓展“由内而外”的企业能力理论,为战略管理理论探索做出一定贡献。

第3章 企业战略环境研究

3.1 动态变化的企业竞争环境

不确定的企业竞争环境给企业经营带来了极大的挑战,当前技术创新速率的不断增加、行业竞争结构的不断变化等诸多竞争因素都增加了企业竞争环境的不确定性。因此,企业在战略管理过程中需要重视环境变化给战略管理带来的不确定性。目前国内外学者尚没有从管理学角度系统地对企业竞争环境进行理论研究,这使得很难对企业战略的组织环境下清晰的定义。对企业战略环境界定不清晰会使企业管理层对企业环境的内涵、特征以及企业与环境相互关系等无法形成正确认识,从而影响战略的实施效果。

目前,学术界对企业竞争环境的研究有两种思路:一是根据经济环境、技术环境、政治环境等环境的具体内容与主体进行研究;另一种是根据环境特征,即环境的动荡程度、复杂程度、竞争程度等环境的不确定性程度进行研究。由于环境内容的差异太大,并且随着时间的推移,相关环境的内容会发生变化,因此其理论研究价值有限。由于环境特征具有一定程度的共性,所以本文的研究遵循第二种思路。

动态能力观的学者认识到环境特征具有一定程度的共性,因此注重对企业外部竞争环境特征进行研究,诸如环境的动态性、不可预测性等。有学者认为动态性是企业外部环境的一个主要特征。动态变化的环境要求企业根据环境的变化来调整自己的资源配置计划,从而使企业的战略具备环境适应性。

Eisenhardt 和 Martin (2000) 根据市场变化程度,将市场划分为渐进变化的市场和高度动态变化的市场。学者们通过案例研究验证了在快速变化的市场下简单程序的有效性。Burgelman (1994) 在对英特尔 (Intel) 公司资源分配过程的研究中,发现英特尔公司存在一个简单的业务规则——“margin-per-wafer-start” (即,考虑单个晶圆的边际效益)。根据这一业务规则,当存储器的利润率下降,处理器的利润率上升时,公司将生产更多的微处理器。该规则帮助公司经理们柔性分配企业资源,引导企业成功的从存储器战略转向微处理器战略^[16],提高英特尔公司对市场环境变化的适应能力。Eisenhardt 和 Sull (2001) 研究了雅虎 (Yahoo) 公司的在线服务业务联盟过程。他们发现公司的业务规则由两个简单规则组成,即:(1) 没有专用的结盟协议;(2) 提供的基本服务必须是自由的。简单有效的规则帮助雅虎结成广泛的在线服务业务联盟,获取了极大的竞争优势和有利的战略位置^[17]。

学者们也研究了渐进变化的产业案例。Fredrickson(1984)研究涂料工业的战略制定过程,指出有效的决策制定过程是直线型的。企业按大量综合的数据收集、备选方案设计、对方案的广泛分析、最终选择方案的程序进行决策制定。外部环境变化较慢的特征导致企业采用传统战略管理过程,企业的战略制定很大程度上依赖于过去的经验^[18]。

本文基于以上论述,认为企业竞争环境都具有动态性这一普遍特征。企业要在所处的竞争环境中构建持续的竞争优势,必须了解环境的变化情况,在战略管理过程中运用企业资源应对环境的变化,这也正是动态能力的本质所在。

3.2 企业竞争环境的其他特征

本文认为企业竞争环境的不确定性有丰富的内涵,不同的研究观点对企业竞争环境不确定性的理解存在一定的差异。

Duncan(1972)认为环境不确定性来源于环境复杂性和动态性^[19]。Mintzberg(1979)认为环境不确定性有四种特征,即稳定性、复杂性、市场差异性和敌对性^[20]。Dess and Beard(1984)认为环境不确定性有三个特征,即丰富性、动态性与复杂性。其中丰富性指企业在环境中取得资源的难易程度和有利于企业生存成长因素的多少,复杂性指企业在环境中需要处理事物种类的多少^[21]。Aldag and Stearns(1991)认为除了丰富性、复杂性,企业外部环境还包含以下四个特征,其中动态性是指环境中各要素的流动率;集中度是指环境各要素在某一时间维度上的集中程度;混乱度是指因素间随机互动造成对环境的影响;一致性,即组织特定活动的要求,需要环境内其它组织认同或抵抗的程度^[22]。Tan and Litschert(1994)认为环境的不确定性包括动态性、复杂性与敌对性三个特征。^[23]

学者 Zahra(1998)从动态性、敌对性及异质性三个维度研究环境的不确定性。他认为动态性即产业结构的变动率、无法预期的消费者行为、竞争者行为变动率以及产业技术变动的情况等;敌对性指竞争环境的激烈程度;异质性指环境变化的多样性^[24]。Volberda(1996)认为环境不确定性可以分为变动性、复杂性和难以预测性三个维度^[25]。D'Aveni(1994)提出超竞争(hypercompetition)的概念,他认为在动荡的环境中,竞争优势来源的创造速度在加速,同时消亡的速度也在加快^[26]。美国明尼苏达大学 Chakravarthy (1997)教授在超竞争环境观点的基础上提出了动荡环境(turbulent environment)的概念,他认为环境复杂性和动态性是环境动荡性的主要原因,超竞争环境的复杂性低于后者,动荡环境有多个平衡点,而超竞争则只有一个平衡点^[27]。

基于以上论述,本文认为企业竞争环境的不确定性有内涵丰富,了解企业所

处环境的特征,有利于形成企业动态能力,帮助企业在战略过程中通过资源的合理分配实现对环境的适应性。同时也将有利于分析企业动态能力的形成与演化路径。本文基于动态能力的观点,综合其他学者的研究成果,将企业的环境描述为以下特征:

动态性,即企业环境是不断发展变化的;复杂性,即构成企业环境的因素很多,并且随着时间的推移会有所变化,企业较难或不可能掌握所有因素,因而无法预测外部环境的变化。

3.3 企业内部环境对战略的影响

动态能力观强调企业竞争环境的重要性,关注来自市场变化、顾客需求变化以及技术变化等行业外部环境的变化。忽视企业内部环境的会给企业战略带来不可估量的风险。2008年的“三聚氰胺事件”给中国乳业产业链造成很大影响,相关企业由于内部环境的缺陷导致失败,国内乳业企业未来的内部环境建设之路任重道远^[28]。同时,梁运文(2007)等也揭示了微观企业战略和中观产业竞争力之间存在动力传导机制,微观企业战略的制定和实施会对整个产业竞争格局造成影响,从而影响产业竞争力^[29]。基于以上论述,本文认为内部环境的缺失会影响整个产业的竞争格局。企业内部环境的不确定将会影响企业的竞争优势,缺乏内部环境控制的企业战略很可能失败。

学者认为企业内部资源对形成动态能力具有一定影响。Adner and Helfat (2003)研究了企业的各类相关资源要素,认为动态能力受到人力资源、社会资本和管理层认知三个潜在因素影响,上述三类因素单独或共同影响企业决策的战略性及操作性^[30]。Gavetti (2005)指出组织层级制约不同层级管理者的认知表达,导致企业采取不同的资源配置策略,最终对企业动态能力的形成产生影响^[31]。基于上述研究成果,本文认为企业内部资源会对企业动态能力的建立和演化产生影响。从动态能力的视角去研究企业战略管理过程,就不能回避对企业内部环境和内部资源的研究。

李晓明(2006)指出中外学者都未曾深入探讨企业内部环境进行;部分学者虽然试图分析企业内部环境,但都没有触及到企业内部环境的本质。他指出部分学者没有清晰的定义企业内部环境的内涵和内容;缺乏对企业内部环境系统的论述,片面的将企业内部环境等同于企业内部环境某一要素或某几个要素等^[32]。

基于动态能力观点,本文认为企业内部环境是与企业战略相关的企业各项经营活动、组织结构、企业人力资源所构成的系统,这是一个与动态能力强调的外部环境相对应的概念。企业可以通过对内部环境的研究和控制来发掘、整合内部

资源,寻找符合企业发展方向的业务规则,降低战略执行中的风险,有效帮助企业研究与解决战略管理过程中的内部环境问题。本文认为分布在企业内独特的资源构成企业持续的竞争优势,企业通过内部环境建设,有利于发现这些资源,促进企业动态能力的形成。

同时,本文认为企业内部环境研究与控制机制可以有效帮助企业在战略管理过程中,充分积累和利用企业的智力资本构建内部环境。内部环境研究与控制机制应当包括以下四个机制:内部战略环境研究机制。即建立企业内部信息收集机制和知识管理系统、开发内部环境分析工具、确立企业内部环境研究框架、制定符合企业发展规律的业务规则等。该机制可以提高企业的信息处理和吸收的能力,为企业战略的制定提供决策支持;内部环境控制机制,即利用流程设计等工具,规范企业的生产和管理流程,建立明晰的产品或服务的研发、生产、销售流程以及企业决策和内部审查流程。该机制提高企业的资源整合和释放能力有效支撑企业战略的实施;企业危机应对机制,根据行业要求和企业特点确定审查的内容、制定危机应对策略、应对危机,降低危机给企业带来的不利影响;学习机制,学者 Zott 认为动态能力存在于企业组织学习的流程中^[33], Eisenhardt 和 Martin (2002)认为通过识别出共同的企业过程,能够揭示存在这一过程中的竞争优势转换机制。基于上述论述,本文认为企业需要一个学习机制,帮助企业积累自然经验,明晰衍生于经验的知识并进行知识编码,以培养企业的学习能力,提高管理团队的专业化水平。

3.4 本章小结

通过本章的研究,本文认为企业环境不确定性来自于企业内外部环境。企业的战略位置、竞争优势由企业外部环境和内部环境共同决定。外部竞争环境的三个特征决定了企业动态能力的演化路径和能力类型,而企业的内部环境则对动态能力在企业战略管理过程中作用的发挥产生影响。因此,企业战略管理过程中需要建立企业外部环境和内部环境的研究机制,以确保有效地制定和执行战略。

第4章 国有企业并购整合的战略选择

4.1 国有企业并购整合的动机研究

4.1.1 国有企业并购整合动机

市场竞争理论认为,企业开展并购整合是对激烈的市场竞争的一种反应。企业通过并购整合活动,一方面是为了降低所要进入目标市场的壁垒;另一方面,是为了减少竞争对手,集中销售渠道、核心技术等优势资源,提高行业集中度和市场占有率,获得有利的竞争位置。惠延顿(1980)发现大公司在利润方面比小公司变动要小,这说明具有较强市场势力的大公司不易受市场环境变化的影响,这也成为公司并购活动的动机之一。动态能力观则认为企业竞争环境的不确定导致企业需要通过资源体系的更新来实现竞争优势的可持续。企业通过并购整合可以较容易的获得新的生产性资源、人力资源等,通过对这些资源的利用将有助于形成企业的动态能力。基于以上论述,本文认为并购整合是一种能帮助企业改善行业竞争结构,构造一个良好的竞争环境,获得较高利润回报的战略手段。企业可以通过合理的并购整合,获取竞争力和构建持续的竞争优势。

改革开放以来,从中央到地方政府都积极鼓励国有企业展开的整合。“整合做强”是中央政府目前最新的国企改革方针。温家宝总理在政府工作报告中说:“要坚持国有经济布局和结构的战略性调整,完善国有资本有进有退、合理流动的机制。积极发展具有自主知识产权、知名品牌和国际竞争力的大企业集团。”上海市在国企整合上走在全国的前列,2008年上海市政府下发了国资重组的操作指南《关于进一步推进上海国资国企改革的若干意见》,在文件中首次要求使用资本市场手段积极推进国有企业的重组。本文认为国有企业整合活动的动因可以从以下两个层面论述:

国家层面:服务国家的经济战略性布局,通过国有企业的整合活动优化资源配置尤其是稀缺性资源。此举一方面提高投入产出比实现效益经济,这方面目前的主要举措有,对于高能耗、高污染的产业如钢铁、水泥等,通过推动大型企业之间的购并重组来减少企业数量;另一方面提高整合企业的竞争力,进而参与国际市场竞争。这方面的举措有最近开展的科研院所和相关产业集团的整合,对地方融资平台的清理整合等,完善国有企业产业链结构,提高其利用金融工具的能力,帮助其积极参与国际市场的竞争。

企业层面：国有企业实施整合的目标多为做大做强。通过对外并购重组可以进一步扩大国有企业的规模、增强实力；通过对内整合，提高企业的管理水平和经营能力。做强做大这一目标有利于企业面对国际和国内两个市场竞争需求。同时，通过并购重组实现产业内资源的优化配置，为企业带来更多的利润，促进企业的快速增长。同时，针对诸多不利因素如主营业务不突出或不具备优势、下属单位恶性竞争、管理层级过多等，国有企业通过对内外部资源的整合，可以进一步提高整体竞争力，提升经营效益，降低经营中的潜在风险。

4.1.2 国有企业并购整合类型

通过对国务院国资委网站信息和相关报道的收集和整理，本文将国有企业的整合活动分为以下四种类型：

1、战略整合。战略整合是一种引入战略合作者，在解决企业的大量债务的同时引入先进的管理模式。如贵州省政府将贵阳机场的全部资产与人员、债务划转给首都机场集团的进行的整合重组。

2、行业内整合。行业内整合以强强联合、兼并重组、相互持股等方式实施战略重组，目的是要减少相关企业的数量、调整企业组织结构、实现产业的优化和升级。我国多数重工业类和资源类企业采取了这种整合模式。

3、品牌整合。品牌整合的目的是提升企业品牌知名度，提升企业的产品在市场上的竞争力，按照资产、品牌、采购、销售“四统一”要求整合重组。我国大多数省份的烟草集团就是采取这种整合模式。

4、产业链整合。产业链整合是为获取较高的价值回报和行业内优势竞争地位，通过整合拓展和完善相关企业的业务链。如中土畜、中谷粮油并入中粮等，以及最近开展的科研院所和相关产业集团的整合。

企业整合已经成为国有企业战略管理的一个新主题，整合的实质是以符合企业战略导向下的资源的整合。目前尚未有学者系统的研究国企的整合路径，而对基于动态能力的整合战略更无人涉及。根据整合资源的来源，本文认为可以将整合划分为基于产业链、价值链外部整合和基于流程再造的内部整合。本文的研究以动态能力观为基础，重点研究企业在战略导向下的外部资源整合和整合过程中企业动态能力的演化机制。

4.2 整合期战略选择的内涵

学者 Glueck^[34]主张将企业总体战略分成四种基本型态：

1、成长型战略：分为集中战略和多元化战略，主要通过战略的实施扩大企

业的市场占有率，实现企业的快速增长。

2、稳定型战略：指在内外环境的约束下，在战略规划时以维持企业现有经营状况为出发点，进行战略制定和资源分配。采用稳定型战略的企业多具有较稳定的市场领域，行业竞争不会太激烈，外部环境变化趋向平缓。

3、紧缩型战略：可分为扭转、撤资、附庸、清算及收割五种战略。紧缩型战略是一种消极的发展战略，不适合企业长期采用。多数企业实施紧缩型战略为了回避现有竞争对手的攻击或扭转经营不善的局面等。

4、混合型战略：即将上述三种战略类型混合使用，常用于拥有多个事业部的大型集团公司。各事业部由于业务的差异而采取不同战略，因此可能出现几种战略类型(成长、稳定、紧缩)同时在一个集团出现的情况。

通过实施外部资源整合或内部资源重置，国有企业可以培养新能力、研发新技术、新产品和新业务，开拓新市场，创造更多的成长机会。从本质上看，整合期企业战略应当是一种扩张型战略，并且是一种积极的扩张战略。扩张是企业成长的一个过程，任何大型企业都有从小到大，从弱到强的成长经历。Penrose 对成长的定义是“在一个管理框架下，协调并限制范围的资源集合”，同时强调企业的增长源泉主要来自于企业内部资源。

Kotler 提出企业成长战略的三种形式：1、密集成长战略：采取积极的市场策略，在技术研发和产品研发上集中资源，希望通过扩大现有领域的市场来实现企业的成长；2、整合成长战略：整合产业资源或产业链上相关资源，寻求产业链上更大的发展空间，包括前向整合和后向整合等；3、多元化成长战略：为减少企业经营面对的不可预测因素，企业会选择跨行业、跨领域的发展战略，常见的形式有集中多元化、相关多元化等^[35]。

上述三种成长战略在国企整合过程中都曾被采用，如烟草产业的整合属于密集成长型战略；中土畜、中谷粮油并入中粮等，以及最近开展的科研院所和相关产业集团的整合属于整合成长战略等。目前，在国有企业的扩张过程中也出现了许多问题，如企业经营管理能力跟不上资产总量和经营规模的快速增长，进而导致企业扩张战略的失败的问题；因增长带来的短期效益和成功，让管理者产生自满，忽略了对环境变化的审视、对战略的修正，进而忽视了资产高效运作、组织建设等问题；管理者盲目通过不断的投资、并购来实现企业成长，出现为了扩张而扩张的行为等。因此，在选择扩张型战略，不仅要新的资源纳入企业，还需要从环境、自身能力、资源的有效利用等多个角度出发，制定符合企业未来发展方向的整合战略，在此基础上将吸收的资源纳入原有资源体系，形成企业新的竞争力，使整合活动符合企业利益需要，成为促进企业有效增长的手段。

4.3 整合期国有企业的战略定位和整合路径

4.3.1 整合期国有企业的战略定位

波特强调组织必须拥有一个清晰明确的战略定位,但他倾向于从组织的外部环境出发去思考战略,忽略了从企业内部去思考战略定位。动态能力观强调企业通过动态能力充分利用企业资源来使企业战略匹配外部环境的变化,从而获取竞争力,构建并维持竞争优势。通过本文第三章的研究,本文提出企业战略位置是由企业外部环境和内部环境共同决定的,企业战略与内外部环境的匹配性成为制约战略成败的关键因素。因此,企业在制定和执行战略时需要从组织内外部环境出发,考虑外部环境对战略定位提出的要求,并根据组织内部环境的特点来决定战略定位。在国有企业的整合过程中,忽略了环境研究甚至会导致国有企业整合战略的失败。

本文认为国有企业在整合期进行战略定位时,需要建立系统的环境研究体系,把握外部环境的不确定性特征,立足于内部环境研究的基础上去选择战略定位,从而制定和执行战略。同时,国有企业的整合带有中国特色,其标志是带有行政色彩的整合,即企业的在整合过程中会纳入一些与企业资源体系不相关的资源。所以国企应当在兼顾社会责任的同时紧紧围绕整合期战略做好资源的吸收与处置,以企业未来战略发展为着眼点,构建核心动态能力体系。本文提出以下观点,整合期企业战略的主导思想应当是以“以资源整合推动能力整合”,企业的整合不应当局限于资源的重组和配置,还应通过资源整合活动推动能力的整合,通过识别原有能力体系,吸收并演化新的能力,形成新的能力体系。围绕资源的利用,培育有利于企业战略的动态能力才是企业实施整合的最终目标。为此,企业的战略定位需要充分考虑以下四个方面的问题。

1、环境的适应性

在不确定的环境下,构建和维持竞争优势是一个难题,来自企业内外部环境的变化可能轻易的使原有的竞争优势消失。为此,企业在进行战略选择时,首先应对环境有准确的认识和一定的预测。在动态环境下,把握外部环境变化的趋势和内部环境的基础上,选择合适的战略定位。其次,企业的资源和能力整合要围绕这一战略定位展开,选择有利于企业竞争优势构建的资源进行整合,并以能力整合作为核心任务。

2、关注战略性资源和核心能力的培养

企业实施整合的目标是获取优质资源,构建竞争优势。动态能力观认为,稀缺性资源是构建竞争优势的一个重要来源。对此,企业需要将具有稀缺性的资源

视为战略性资源对待。同时,围绕未来战略,通过资源整合推动能力整合。企业需要识别核心能力,放弃缺乏竞争优势的能力,形成新的能力,更新能力体系,将战略定位于与未来战略性资源和新的核心能力有关的业务上来,帮助企业获取长期的竞争优势。在国有企业整合的过程中,需要关注的是,很多时候整合带有行政色彩,企业可能会吸收很多与主营业务不相关的资源。为此,国企需要识别资源和能力,保持战略的独立性,使资源整合紧紧围绕战略来开展,妥善处理非战略性资源。

3、战略定位的承接性

企业的资源整合活动在整合期战略定位指导下进行,一方面为了配合未来战略的执行,现有资源体系需要纳入一些未来发展潜力巨大的资源,另一方面,合理利用企业已有资源,提高对原有资源体系的利用,将会使企业资源体系的更新活动更有效益,使企业经营活动的更加平稳。这就决定了企业的整合期战略需要承接原有战略定位,并兼顾未来战略的利益取向。

4、战略定位的柔性

柔性的企业战略定位是为了降低环境变化时企业原有核心能力表现出某种抗拒变化的惯性,确保企业战略实施的平稳。因此,整合期的战略定位需要指导组织资源体系柔性更新,从而确保组织能力体系的柔性更新。通过研读国企整合的相关案例,本文认为战略定位柔性表现在纵向延伸和横向延伸两个方面。纵向延伸指产业链上的延伸,由于同一产业链上资源的相似性和共享性,能够使企业较容易吸收不同产业间的资源,并有效形成核心能力,形成产业间的协调效益;横向延伸指产业的相关多元化发展,通过进入和自己产业相类似的行业,提升资源体系转换的有效性,使新的产业和业务能够共享公司资源,新的核心能力能较容易地融入公司能力体系。

4.3.2 整合路径研究

于红霞指出动态环境下的战略模型需要具有空间解释能力和时间解释能力。空间解释是指将组织内外因素结合起来考虑,要考虑到环境和组织内部资源及能力进行考虑;时间解释是指针对外部环境的不确定性,战略模型还需体现应对环境变化的资源配置情况及其配置的不连续过程。同时,她提出由于环境的不断变化,要求组织的资源能力体系保持与环境的一致性,满足变化的环境的要求。因此,有效的动态整合模型还需要具有空间、时间两者互动的解释能力。据此她提出动态环境下组织内外互动整合的逻辑概念图^[36],如下图所示:

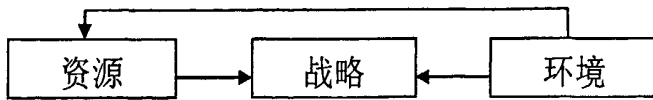


图 4.1 动态环境下组织内外互动整合的逻辑概念图

资料来源：于红霞《动态资源整合模型构建及柔性战略管理研究》

基于上述内容，从动态能力观点出发，结合对现有案例的研究，本文认为基于动态资源观的国有企业整合期战略一般应包括如下几个关键步骤：

1、内外部环境研究。对组织外部环境进行分析，把握环境变化趋势，从而明确组织战略整合的目标资源，研究未来战略实施所需要的目标能力；对组织内部环境研究，重点了解企业资源体系现状和企业现有能力状态，了解资源缺口，并对组织完成战略整合所需的能力进行初步评估，了解组织完成战略整合的可能性、效率水平等。

2、制定战略整合目标。在组织可能完成的活动集与应该施行活动集之间最大限度的寻求交集，在此基础上修正战略定位。在新的战略定位指导下，制定资源整合计划，寻找并纳入资源，形成新的资源体系。

3、新资源体系和新能力体系的形成。在旧资源体系的基础上吸收目标资源，实现外部资源内部化，并通过组合、创造等方式充分利用资源，更新资源体系。通过资源体系的更新，推动与重组、整合、调整资源活动相关的能力更新，构建新的企业能力体系。

4、战略实施活动的控制和评估。资源的整合利用过程就是战略实施的过程，可以通过战略实施中的控制和实施后的评估，实现基于过程的内部控制与信息反馈，确保战略的成功实施并取得预定的整合目标。

5、修正战略定位。整合期战略成功实施，会给企业带来新的资源、新的能力并创造新的发展机会。适时地研究企业内外环境变化，利用战略实施活动评估的信息修正或调整战略，符合未来战略发展方向。

根据上述步骤，本文认为国企整合期战略路径应当如下图所示：

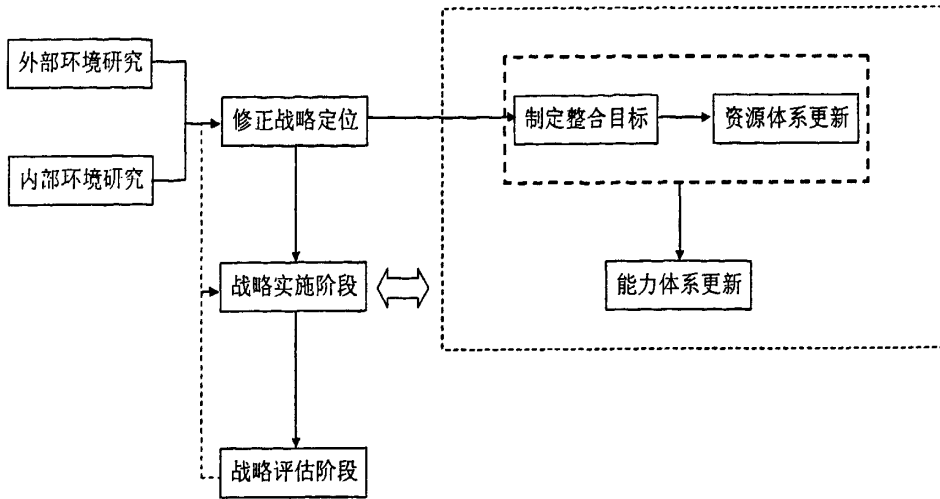


图 4.2 整合期战略实施模型

第5章 整合期战略与动态能力

5.1 国有企业整合期战略的环境研究

1994年, Drucker在《企业理论》中指出企业环境、使命与实力三者之间如何匹配是战略的首要问题。Porter也强调通过对企业外部环境的分析, 基于环境及战略目标的匹配, 实施对企业资源、能力的取舍, 进而来制定具有竞争力的企业战略。因此, 要在不确定的环境中赢得持续竞争的优势, 企业需要充分研究战略环境的变化, 调整自己的能力使之与环境的变化相匹配, 才能制定出符合未来发展的战略。国有企业在整合期的战略目标就是通过整合实现企业规模的扩大、能力的提升从而促进企业全面快速的的增长。因此, 实现企业质的增长和有效益的增长是整合期企业战略的核心问题。因此, 在企业整合期无论环境变化程度如何, 整合活动都必须以整合期战略定位为出发点, 通过吸收外部资源、整合内部资源, 促进新的核心能力的形成。

动态资源观要求组织能够迅速感知外部环境变化, 环境研究也是国有企业在整合期实施战略的重要前提。同时, 在动态性、复杂性等诸多特点的环境中, 企业要重视外部环境研究, 使整合活动适应外部环境的变化。动态能力观学者认为环境的动态性来自市场、顾客、技术等层面的变化, 学者Fines(1998)提出“industry clockspeed”的概念, 建议从产品、业务流程、组织结构变化趋势等三个维度研究行业环境变化情况^[37]。

本文在第三章中提出, 企业需要建立一个内部环境研究与控制机制, 帮助企业发现并控制内部环境问题。结合这一机制, 本文建议整合期国有企业从市场结构、顾客需求、技术革新、业务流程、社会需求等维度对企业外部环境的动态性进行研究, 从资源体系和能力体系角度展开企业内部环境研究。基于内外部环境的研究, 来修正企业战略定位, 制定符合企业未来战略的资源整合计划。

目前, 尚没有学者提出基于动态能力的内部环境研究框架, 学者于红霞提出动态资源整合模型, 并指出动态资源基础观战略要实现持续竞争优势需要重视对外部环境的识别和构筑资源的模仿障碍、增加资源的柔性程度。她的观点给本文研究整合期环境研究提供了一个规范的框架。本文认为整合期国有企业的战略表现具有共性, 也有其特殊性。基于动态能力的观点, 本文认为企业在整合期的战略在不确定环境的适应性、动态能力的形成与演化等方面表现出共性; 其特殊性表现在, 国企整合既有市场动机, 又有行政动机, 既要追去经济效益又要兼顾社会效益, 整合资源的类型有时无法控制。因此国企在整合期战略需要表现出选择

性,选择性是指企业对纳入资源要通过识别,选择符合战略发展方向的进行整合,对无法纳入战略规划体系的要进行处置;在业务结构上以主营业务为核心整合相关业务,同时还不能忽视社会责任。

根据上述研究,本文提出整合期企业战略环境研究机制如下图

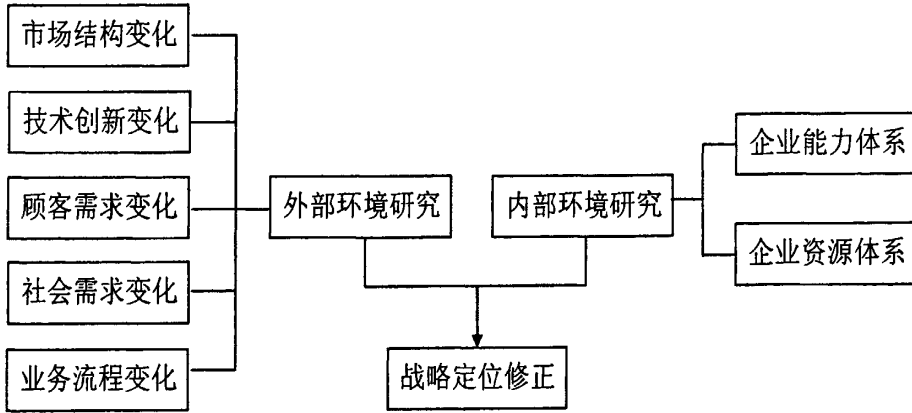


图 5.1 整合期环境研究机制图

国有企业在进行外部环境研究时,应当从市场、技术、顾客、社会、业务流程等五个维度把握外部环境的变化。在进行内部环境研究时应当以企业原有能力体系、资源体系为主,并以未来战略为出发点,研究所需资源和需要提升的能力。同时,本文建议国有企业按以下步骤实施资源和能力整合:

1、识别资源和能力体系

动态能力观认为构成企业竞争优势的资源是战略资源,因此国有企业在进行资源体系识别时,要以未来战略发展所需的具有稀缺性与关键性资源为主要识别对象。如果行业出现替代资源能实现与某些关键资源相同的战略效果,则该关键资源的战略价值将很快丧失,企业需要果断放弃。识别能力也一样,要明确原有竞争优势是来源于哪些现有能力,未来战略实施还需要哪些能力,在此基础上识别企业原有的能力体系。Amit and Schoemaker (1993) 提出了关键资源和能力的八个标准,分别是:互补性 (complementarily)、稀缺性 (scarcity)、低交易性 (low tradability)、不可模仿性 (inimitability)、有限可替代性 (limited substitutability)、可占有性 (appropriability)、持久性 (durability) 以及战略产业要素之间的吻合性 (overlap with strategic industry fetors)。互补性指战略资源的存在能够带来其它资产战略价值的增加;战略产业要素的吻合性指企业在利用各要素时不会产生利益冲突。本文建议企业以上述标准出发,识别现有资源体系和能力体系,明确企业为实现未来战略所需要的战略资源和能力,制定有效的整合计划,使整合活动带有目标性。

2、柔性选择资源体系和能力体系

为了克服组织刚性惯性,使整合活动开展得更加平稳,进一步提高企业效益,企业需要制定柔性的资源整合计划和能力升级计划。通过识别原有资源体系,企业需要剥离不具有战略性的资源,并通过组合、创造等方式尽快实现目标资源的内部化,实现有效吸收,最终形成新资源体系。在新资源体系的基础上,企业通过经验学习和知识转移等手段获取目标能力,构建新的能力体系。

3、获取资源

整合可以划分为基于产业链、价值链的外部整合和基于流程再造的内部整合。企业通过有效的内部资源整合可以开发出独有的内生资源,此过程也将有力的促进企业能力形成。外部资源的吸收与配置是迅速扩大企业规模、扩展战略空间的有效途径。企业可以通过外部整合和内部整合相结合的方式。通过整合外部的生产性资源和内部的智力资源,合理提升企业能力,实现企业战略成长。

4、开发能力

企业只有充分利用资源,才能通过经营转化为竞争优势并发挥效益;同时,只有经整合的资源与原有资源体系充分的融合,形成企业的新资源体系,才是成功的整合。动态能力观认为,企业对资源的整合、重组、释放等行为的过程,并通过这一过程适应市场的变化,构建竞争优势的能力就是动态能力。因此,实现资源的整合并利用资源为企业获得新的竞争优势的过程也是企业动态能力的形成过程。国有企业要抓住这一关键时期,建立合理的学习机制,帮助企业积累自然经验、明晰衍生于经验的知识、进行知识编码,以培养企业的学习能力,提高管理团队的专业化水平,使国有企业的动态能力的形成能够被引导,并最终形成企业战略发展所需的能力体系。

5.2 整合期国有企业动态能力形成路径和机制研究

5.2.1 整合期国有企业动态能力形成路径研究

本文认为,国有企业在整合期企业资源整合的过程中围绕新的企业资源的配置和释放从而形成新的企业能力体系。整合期动态能力形成于新的能力体系实现过程。如下图所示:

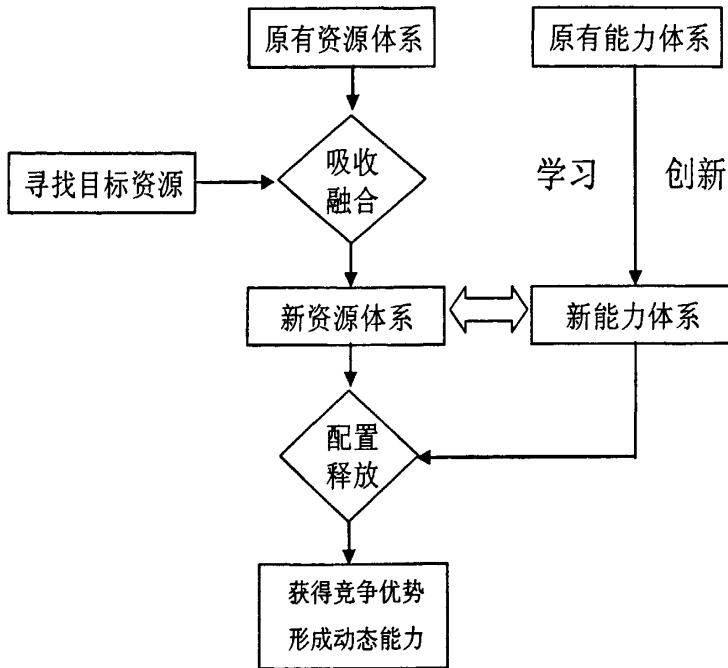


图 5.2 整合期国有企业动态能力形成路径

1、资源体系的识别和更新

本文在第四章指出企业内部环境研究需要识别原有资源体系和能力体系,在此基础上修正企业战略定位,确定整合目标。通过对原有资源体系的识别,国有企业可以在战略定位的指导下对整合资源进行划分,发现并吸收能为企业成长做出贡献的战略性资源,剔除与企业战略无关的资源,并将企业原有资源体系中不再具备战略性的资源划出。资源体系的更新就是在外部资源内部化的过程中,利用组合、创新等方式合理配置内外部资源,成功的将外部资源融入企业资源体系。

2、能力体系的识别和更新

目标资源的整合过程也是企业能力体系更新的过程。企业通过建立学习机制,能够有效地识别能力体系,并在整合中利用学习活动和创新活动,有目的地形成新的能力。通过对企业外部环境的研究,企业可以掌握外部环境的变化,从而判断原有能力能否适应环境发展的需要,在此基础上通过组织学习来补充和调整企业既有能力。

3、动态能力的形成

国有企业需要在战略定位的指导下,制定符合企业发展方向的战略方针。企业围绕这一战略方针,利用新的能力体系,通过各种价值创造活动,实现对资源的配置、重构和整合,从而获得竞争优势,形成企业的动态能力。

从以上论述可以看出国有企业的动态能力在整合期遵循从资源到能力的形成路径。

5.2.2 整合期国有企业动态能力形成机制研究

动态能力观认为企业的竞争优势来源于企业所有可利用的资源,并通过对资源的配置、重构、组合等活动来实现。本文通过研究指出,国有企业在整合过程中需要识别战略性资源,剔除与企业发展不相关的资源和不再具有战略性的资源,形成新的资源体系。通过对新资源体系的配置、整合、组合等活动,来获得竞争优势和形成动态能力。这是企业不断纳入资源、学习、创新的过程,企业需要建立相应机制,确保整合活动的有效性,促进动态能力的形成。

动态能力的五维度模型与六维度模型都认为学习能力是企业动态能力的一个重要构成。动态能力观学者也认为学习机制存在于组织学习的流程中,通过识别共同的企业过程,能够揭示存在这一过程中的竞争优势转换机制。因此,国有企业需要建立相应的能力学习机制,来发现自身能力的缺陷,明晰未来发展所需要的能力,从而有导向的构建新的能力体系。本文建议整合期企业以未来战略发展为出发点,围绕未来主营业务重点关注技术研发能力的学习,围绕资源的整合工作关注组织管理能力的学习,从以下方面构建动态能力的形成机制。

1、能力整合

企业应当在原有能力体系的基础上,通过对原有能力体系的研究摒弃不再适应未来战略的旧能力,通过能力学习和新资源运用产生新的能力,构建新的能力体系。国有企业的管理者应当以战略的眼光对待原有的能力,考虑能力间的协调性。整合期企业应加大对技术研发能力的投入,在充分利用现有技术能力的基础上,实现对新产品或新服务的支撑;应当重视组织能力建设,使企业的资源整合和能力整合活动能平稳进行,不对企业的经营造成较大的影响,尽可能地克服组织惯性。

2、能力创新

吸收和创新是两种有效的新能力获取方式,国有企业在吸收新能力的同时,应当积极鼓励创新活动,培养企业创新能力。其中,创新是一种不断发现新机会,并进行创造的过程。创新活动来源于企业内部,所产生的新能力一般难以模仿,是构成企业核心能力不可或缺的因素。因此,企业需要建立创新机制,培养创新型人才,鼓励和引导创新活动,使能力的创新服务于企业战略。

3、能力管理

本文认为企业的战略管理过程是一个动态的适应环境变化的过程,构成企业核心竞争力的企业能力体系也应当是一个动态的变化过程。为此企业需要有一个动态的能力管理过程,以动态的眼光对待整合过程中企业能力的更新,需要建立强大的信息收集和分析机制,明确外部环境的变化和内部环境的现状。建立动态的能力管理目标,通过对标来发现企业现有能力体系的不足,从而利用吸收、创

新等方式主动地更新企业能力。

5.3 基于动态能力的战略管理过程

整合期企业通过内外部环境研究修正战略使命后，还需要一个战略过程模型帮助企业将动态能力融入战略管理过程中，并帮助企业在战略管理过程中形成和利用动态能力。该模型将有效帮助国有企业实现基于动态能力的整合期战略。Preble (1997) 讨论了融入危机管理的战略管理过程模型，其主要目的是应对战略中潜在的危机^[38]。这也是企业内部环境研究与控制机制的一个管理主题，因此该模型为本文研究战略过程模型提供了一个规范的研究框架。

Preble (1997) 讨论了融入危机管理的战略过程，成功的在战略管理过程中融入了危机解决机制，如图 5.3 所示。(图中的直线表示战略过程中不同阶段的物质资源和信息资源的输入与输出；虚线表示危机处理活动和配置资源的过程同等重要的，二者在投入上应当保持合适的比例)

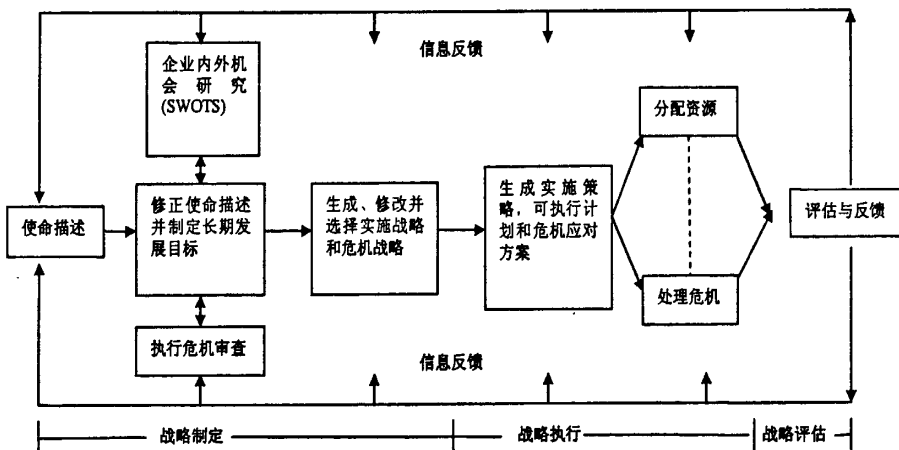


图 5.3 融入危机管理的战略管理过程模型

资料来源：Preble J F. Integrating the crisis management perspective into the strategic management process

该模型将企业的战略过程划分为战略制定、战略执行和战略评估三个阶段。在战略制定阶段，除了传统的战略分析任务外，本文还建议引入危机审查帮助企业更好的修正使命并制定长期发展目标。危机审查可以发现企业运营过程中可能引发危机的薄弱环节。危机审查不仅关注产生于人力、产品、组织结构、技术、社会等企业内外部环境中的潜在危机问题，还将不同领域之间危机的交互影响的可能性纳入考虑。随后，根据危机审查的结果，提出危机应对策略；在企业战略

实施阶段,根据危机应对策略制定专门的危机应对方案。在战略实施过程中,由企业组建的专业团队来选择方案应对危机;在战略评估阶段,除了对战略实施结果的评估,还要对危机应对方案的实施效果展开评估。评估信息用于解决企业经营中的问题、采取有效的解决问题举措、修正战略等。

动态能力可以帮助企业提高所获资源的效用,为企业带来可持续的、不可模仿的竞争优势。在战略管理过程中,实现动态能力,有利于企业构建竞争优势,获得有利的战略位置。祝志明(2008)指出当前主流研究文献对动态能力的影响因素研究可大致分为三种类型,基于人力和社会资本的研究;基于组织资本的研究;将资源转换为竞争优势的研究^[39]。为了下一步研究更好的展开,本文将首先对企业资源做明确的区分。Adams and Lamost将组织的资源分为基于组织学习的资源和基于资本的资源^[40]。结合企业战略管理的特点,本文将企业资源分为基于物质资本的资源 and 基于智力资本的资源,针对这些资源的利用,在新模型中构建合理机制和流程帮助企业构建和运用动态能力。本文将尝试在Preble模型的基础上,在战略管理过程中实现内部环境研究与控制,以优化企业战略管理、降低潜在风险。

Eisenhardt and Martine(2000)从组织管理和流程角度出发对动态能力做如下界定——“企业利用资源的流程,尤其是指获取、整合和释放资源的流程”。从Preble模型可以看出,企业战略管理过程是一个循环流程。基于上述观点,本文认为企业在战略管理过程中需要根据不同阶段资源的特点,通过获取、整合、释放各阶段的资源实现动态能力。这里的资源是指对企业所能支配的一切有效资源。我们将在Preble模型的基础上,研究如何在整合期企业战略管理过程中实现动态能力,并通过建立企业内部环境研究与控制机制,优化企业战略管理。弋亚群(2003)指出对外部环境变化和战略变化关系的处理,经常使企业陷入危机^[41]。Preble(1997)提出建立危机管理团队来处理企业危机管理的相关工作。团队由公司运营的各个领域相关专家组成,直接向公司首席执行官负责,有权调配企业资源用于危机处理,保证危机处理的及时性和有效性。本文引入这一思想,建议企业构建一支企业内部环境研究与控制团队,专注于企业内部环境的研究和建设以及危机处理工作。这有利于企业发现内部环境问题,进行有效的内部调整,应对外部环境的变化,降低企业经营中的风险。同时企业应赋予团队调动、配置企业资源的权利,以解决企业运营中出现的危机问题。该团队还可以追踪战略实施过程中的信息并及时反馈,有效收集企业内部信息。

本文基于动态能力和企业内部环境构建的思想,提出企业战略管理过程应具有如下流程:

在战略制定阶段,企业首先需要进行环境识别,判断外部环境的变化情况,

分类收集企业内外部信息，并以信息的有效性和时效性作为选择标准，对分类的信息进行初步筛选。根据企业内外部环境分析，提出或修正企业的发展使命，据此制定企业的战略、提出长期发展目标，分解长期目标，生成实施计划和策略；在战略执行阶段，企业需要将战略目标分解成可执行的计划，调动、整合、配置企业内外部资源实施计划。对战略计划实施所涉及的关键过程设立内控指标集，制定内控目标，并生成危机应对方案，为企业战略的实施协调内部资源，及时发现企业内部问题和危机，选择应对方案解决问题并反馈信息；在战略评估阶段，企业需要利用收集的战略实施信息和企业内部环境情况的信息，对战略实施情况和内部环境构建情况做出评估。据此，建立模型如下图所示：（图中的直线表示战略过程中不同阶段的物质资源和信息资源的输入和输出，虚线表示两项活动在战略过程中不仅同样重要，危机应对方案的制定有利于可执行计划制定活动，危机应对活动有利于企业资源的释放）

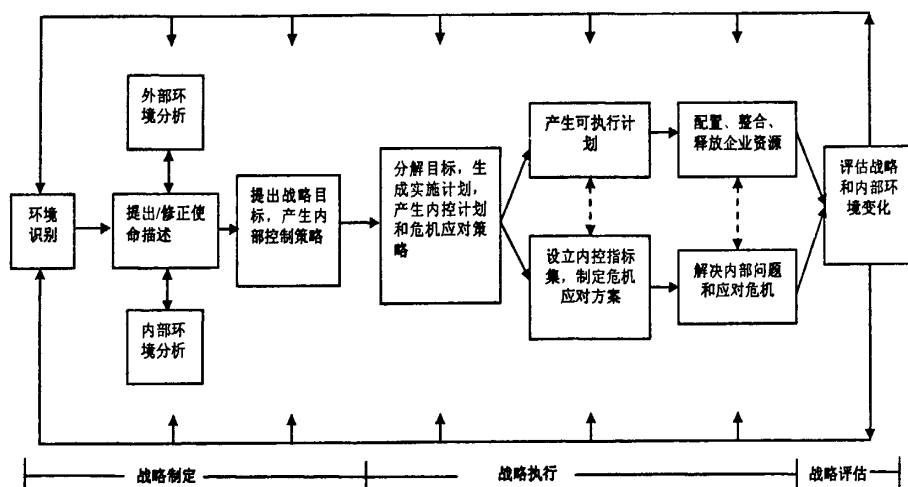


图 5.4 基于动态能力的战略管理过程模型

1、战略制定阶段

曹红军（2009）认为培养动态能力的企业必须建立和完善自己的信息收集、分析机制与能力^[41]。本文认为，企业在战略制定阶段要有效的利用信息资源，实现动态能力，需要企业培养对信息资源的调配和利用的能力，其中信息的收集与分析能力尤为突出。目前，企业的外部环境的信息收集和分析能力相对成熟，信息收集的渠道通畅，用于信息分析的工具科学规范，如 PEST 分析、SWOT 方法、技术路线图等。而企业内部环境的信息收集和分析机制尚不规范，本文认为通过内部环境研究机制的建立，加强企业内部信息的收集、分析能力，从而有效的对企业内部环境进行分析。基于整合期战略的特殊性，本章的第一节建议了一个企业环境研究维度模型，建议从资源体系研究帮助企业发现那些分布在企业内、特殊的、能构建企业持续竞争优势的资源；建议从能力体系研究，帮助企业

发现原有能力不足,促进新能力的形成。基于企业战略过程中的反馈与控制活动要求,本文还建议在战略制定阶段确立企业内部风险控制目标,针对控制目标制定有效控制策略。

2、战略执行阶段

战略执行阶段是企业对生产资源、信息资源等诸多资源进行分配、整合和释放的重要阶段。曹红军(2009)提出动态能力五维度模型,即动态资源获取能力、动态信息利用能力、动态内部整合能力、动态资源释放能力、动态外部协调能力。他通过对电子信息、家用电器、汽车、能源、服务等不同行业的110家企业进行问卷调查以及实证分析,验证了企业外部协调能力与企业动态资源获取之间没有显著相关性。基于上述研究,本文认为如何最大化现有资源是企业动态能力在这一阶段的关键目标。同时,国企整合的特殊性要求企业在制定和实施计划时要充分了解所处环境的变化情况,从新资源体系和新能力体系的要求出发,对整合的新资源要吸收融合,对原有不适宜作为战略性资源的部分要剥离,对无法整合入资源体系的新资源要做一定的处置。战略执行计划的制定和实施要牢牢围绕资源利用和能力形成这一主题展开,以未来战略发展方向作为指导。

同时,本文建议国有企业通过内部环境控制帮助企业在释放已利用资源的基础上降低不合理的资源浪费,提升企业资源的效用和发掘企业的未利用资源,促进企业资源动态释放能力的形成。Stieglitz(2007)在研究成果中指出,企业对未利用资源的发掘和释放将有利于构建竞争优势和价值创造等^[42]。企业可以通过构建内部控制指标集,收集、分析其中的数据来判断企业内部环境状况。对出现的问题,及时反馈信息并选择合适方案及时解决问题,协调内部资源帮助企业战略计划的实施。企业建立内部控制指标集,可以针对战略实施计划中涉及的关键过程,通过流程设计等方法,明确不同过程中的责任主体和关键节点,建立对企业生产、管理等经营活动的控制指标。

3、战略评估阶段

学者于红霞认为战略评估与控制应在战略形成的各个阶段同时开展。在战略制定阶段,战略评估通过对环境的判别来发现新的机会;在战略执行阶段,利用对战略执行过程的评估,判断企业资源、能力和环境的动态匹配情况;在实施后的绩效考核阶段,通过对战略实施结果的评估来判断该战略是否为组织带来的竞争优势。

基于以上论述,本文认为战略评估可以有效提高企业对信息资源的利用率,帮助管理团队积累经验,增加企业的智力资本。通过实施全面的战略评估可以有效帮助企业实现事中控制,并从一定程度上减低潜在风险。只有整合资源能满足企业未来战略发展的需求,能力体系能帮助企业构建足够的竞争优势,企业才能

有效的实施新的战略,进一步成长。因此,评估企业整合期战略实施效果,对国有企业的整合战略有十分重要的意义。企业在这一阶段主要有两个工作重点,即对企业整合战略实施效果的评估和对企业内部环境情况的评估。收集战略实施信息和企业内部环境情况的信息,通过评估生成《企业战略评估报告》和《企业内部环境研究报告》。评估内容应当包括战略实施结果与实施目标的对比、战略实施计划的有效性分析、内部控制策略的针对性评测、内部控制计划实施的有效性分析等。企业可以采用专家评价法来进行评估。评估专家可以由参与企业战略制定的高管、制定并落实企业战略计划的中低层管理人员、和来自企业外部的专家组成。

5.3 本章小结

本章着重研究了国有企业整合期战略的实施思路,讨论了基于动态能力的整合期战略管理过程模型,并尝试在模型中引入内部环境研究与控制机制,为国有企业在整合制定战略规划提供参考。本文的研究为企业在整合期实现基于动态能力管的战略管理提供了参考,并且认为企业只有在研究内外部环境的基础上,结合未来战略的发展需求,在整合过程中通过能力体系和资源体系的更新,才能建立可持续的竞争优势。同时,企业通过内部环境研究与控制机制的建立,还能降低战略管理过程中的风险,促进动态能力的形成,帮助企业提高整合工作的质量。

第6章 整合期企业动态能力案例研究

6.1 案例研究策略

6.1.1 研究案例的选择

在进行多个案例的比较后,考虑到上海南汇发展集团正处于整合期,并且可以通过不同渠道获取丰富的企业相关资料,本文选择南汇发展集团做为研究对象,深入研究整合期企业的动态能力。本文的资料收集范围包括南汇发展集团的网站、报纸和杂志报道等公开渠道开始,以及对集团进行的访谈调研整理资料。通过对集团的高层管理团队和集团所属子公司负责人的访谈,期望能够对个案公司的在整合期的战略演化与动态能力的状况有深入了解,并用以此验证本文研究所提出的理论模型。

6.1.2 案例资料的来源

本文采取的研究方法较单一,因此在研究时针对性较强,并重视对资源的收集,采用了多种方式以丰富案例研究的内容。本文主要采用了以下方式进行资料收集:

1、深度访谈和相关调研

针对上海南汇发展集团整合期战略实施过程中出现的问题,本研究通过采取深度案例研究和访谈。访谈主要包括对集团主要负责人的深度访谈和对集团部门经理、子公司总经理等30多位经理、相关客户的访谈或座谈。同时,还做了周边调研,对南发的竞争对手和其上级主管单位——浦东新区国资委做了调研工作。

访谈内容主要聚焦在集团整合过程中竞争优势构建、能力体系和资源体系等相关主题。每次访谈时间均在一个小时以上,对高层领导的访谈平均超过两次,访谈的内容都有详细的记录。

2、相关资料收集

除了公开于各媒体的专题报导、专业杂志、报刊等数据外,本研究还收集了集团的战略规划资料和与整合相关的内部文件等。本研究还同时参考了浦东新区国资委的相关文件。

3、调研资料处理

为保证个案研究的完备性、系统性,在调研中采取如下步骤:1、将访谈录音及笔记整理成书面资料;2、深度挖掘访谈资料中有关整合过程中企业资源和能力的相关内容,并进行分类总结;3、针对整合期企业环境的变化,对企业高层做追加访谈并整理。

6.2 公司简介

6.2.1 概况

上海南汇发展(集团)有限公司是上海市原南汇区实现政企分开的企业接受平台。截止2010年6月底,已划入企业141户。在实质性接收的企业中,正常经营的企业有57户,非正常经营企业78户。共有在岗职工2663人,离岗职工261人,离退休人员2098人。

截至2009年末,集团总资产48.2亿元,其中可经营性净资产12.5亿元,净资产16.5亿元,负债总额30亿元,资产负债率为62%(剔除预收账款后,实际资产负债率为46%)。2009年集团实现合并销售收入20亿元,利润总额6000万元,实现净利润3500万元(未含少数股东权益),上缴税收2亿元,完成固定资产投资38.5亿元,全年投融资21亿元。2010年上半年,集团实现合并销售收入13.5亿元。

原南汇区政府组建发展集团有两项明确的职能定位:一是从事建筑、市政、道路建设、房地产开发经营等业务,使国有建设类企业在本地区大开发、大建设中发挥更大作用,同时也是区重大工程、实项目的实施平台;二是国有资产管理的职能,集团将作为行政事业单位所属企业脱钩后的承接平台,也是今后区级行政事业单位闲置、出租房的资产集中管理运营平台。此外,集团还是原南汇的区级招商平台之一。

经过初步梳理整合,集团根据划入企业的资质、品牌、经营管理状况等企业现状,结合上级对集团的职能定位,将划入企业按行业归并,初步确定建筑业(含市政)、房地产开发经营为集团的主导产业。在2009年集团主营业务收入中,建筑施工占83%,房地产开发经营占13%,国资经营类占4%。具体业务构成如下表所示:

表 6.1 2009 年企业业务构成表

业务分类名称	资产		主营业务收入		利润总额		在职职工(人)
	数量(万元)	比重(%)	数量(万元)	比重(%)	数量(万元)	比重(%)	
主业:	310567	43%	251324	98%	5012	140%	502
建筑施工	100560	14%	196938	77%	2468	68%	207
房产开发	210007	29%	54383	21%	2544	72%	295
其他:	208075	29%	4543	2%	-515	15%	330
国资	33080	5%	4543	2%	-515	15%	318
生态专项	174995	24%	0	0	0	0	12

集团所属二级公司简介如下表所示:

表 6.2 2009 年二级企业(公司)基本情况

企业名称	产权状况		资产总额(万元)	净资产(万元)	国有资产权益(万元)	在职职工(人)
	属性	比重(%)				
1. 上海南汇建筑工程有限公司	全资	100	59525	20897	20897	122
2. 上海两港市政工程有限公司	全资	100	69644	12487	10849	112
3. 上海南汇房地产开发经营有限公司	全资	100	181398	50880	35958	268
4. 上海浦汇资产管理服务有限公司	全资	100	33080	27504	27504	318
5. 上海生态建设发展有限公司	全资	100	174995	60000	6000	12
6. 上海南汇汇集建设投资有限公司			225711	3829	3681	10
总计			744353	175597	104889	842

集团下属企业上海南汇建筑工程有限公司拥有房屋建筑施工总承包一级资质,上海两港市政工程有限公司拥有市政公用工程施工总承包一级资质,上海南汇房地产开发经营有限公司拥有房地产开发二级资质和物业管理二级资质。

6.2.2 集团愿景、组织结构和商业概况

(1) 集团愿景和战略定位

愿景: 成为承载浦东新区发展使命,有实力、有影响的新型国有企业,成为浦东新区城市建设领域的中坚力量。

战略定位: 以科学发展观为统领,以服务于浦东二次创业,提升城市功能为主线,立足浦东、面向上海,开放合作,打造三个主体,即“浦东城市形象塑造者、优质建筑产品提供者、区域市场有力竞争者”,发挥两种作用,即“充分发挥集团投融资功能对于浦东新区基础设施建设的主平台作用,发挥建筑施工、房

地产开发和国资经营业务对于集团投融资功能的有力支撑作用”，为浦东新区基础设施的可持续建设和运营提供强劲支持，促进城市建设和集团发展的良性互动，形成以投融资为主轴，核心业务和国资经营为两翼的强轴双核跨越发展局面。

(2) 组织结构

集团现正以上市为目标，对法人治理结构和组织架构的做适当调整，目前集团的组织架构如图 6-1 所示，其中国资板块是指集团对与集团主营业务不相关的划转国有资产进行统一运营和处理的经营平台。

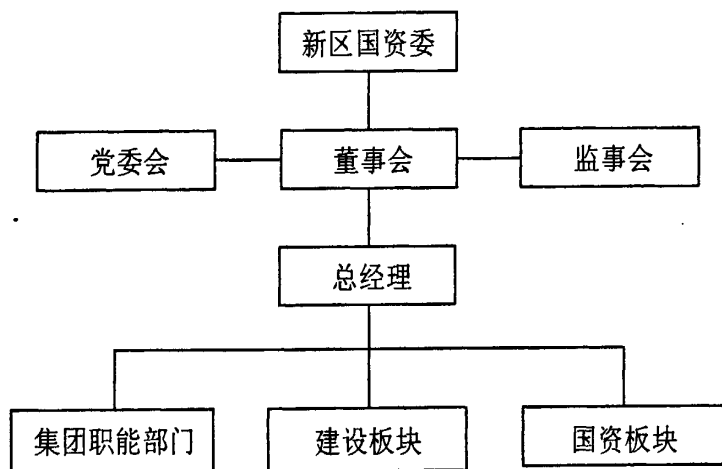


图 6.1 南汇发展集团组织结构示意图

(3) 集团主营业务介绍及与主要竞争对手的对比分析

根据集团原有资源及对划转入新的资源整合，集团将核心主营业务确定为房屋建筑、市政建设、房地产开发。作为一个区域性强（南汇发展集团是在原南汇区政府服务区域建设的大方针下建立的）的建设投资类企业，上海是其主要的市场，在南汇区划入浦东新区后，南汇发展集团原有的区域优势受到很大影响，同时遇到了强大的竞争对手即浦东发展集团。南汇发展集团在功能定位、业务范围、企业性质、所属区域和浦东发展集团相似度较高，因此在南汇发展集团制定整合期战略时就不能回避对浦东发展集团的分析研究。浦发集团在十年的发展过程中，形成了市政建设、房地产开发、金融和环保四大主业，而南汇发展集团则形成了建筑施工和房地产开发两大主业，市政建设业务尚处于发展期不具有可比性。浦发集团和南发集团在建筑施工和房地产开发业务具有相似性，是区域内仅有的两个大型国有建设类集团。为此，二者在区域内的业务上会有很大的竞争。下表为南汇发展集团与浦东发展集团的同期主要指标对比。

表 6.3 2009 年南汇发展集团与浦东发展集团同期主要指标对比

对比指标	浦东发展集团	南汇发展集团
主营业务收入(万元)	800000	195995
利润总额(万元)	79200	6204
净利润(万元)	28700	3574
资产总额(万元)	6593200	626819
负债总额(万元)	3530300	441456
净资产(万元)	3062900	168378
所有者权益(万元)	3062900	186264

二者建筑施工领域对比:

集团下属的南汇建筑工程有限公司和两港市政公司都具有行业内一级总承包资质,有较强的行业竞争力。建筑工程公司为原南汇地区建设的主力军,2008年承建了原南汇区8%的施工量;市场运作经验丰富,工程质量优异,2009年有33个工程项目被评为浦东新区建设工程优质结构,占新区优质结构工程总量的20.5%。根据上海市建筑施工行业协会公布第六届上海市建筑施工企业综合实力排名结果,南汇建筑工程有限公司排名第18位,优于浦东建设集团。两港市政公司的目标市场是原南汇地区,有很强的本地优势。

二者房地产开发领域对比:

南发集团所属的南汇房地产开发经营有限公司市场化程度较低,业务量尚未形成规模。而浦发集团所属的浦房集团自组建以来,开发建设了大批房地产项目,在市场上树立了一定的品牌。按照上海市房地产行业协会公布的2005—2008年上海房地产开发企业50强的排名结果,浦房集团排名第11位。但需要注意的是,二者作为大型国有企业,在保障性住房等非市场化运作的房地产开发经营上差距并不明显,而南汇发展集团目前还拥有一定数量可供商业开发的土地和原南汇区政府移交的可商业化运作的楼宇资产,因此在房地产开发领域南发集团拥有巨大的潜力。

综上所述,南汇发展集团在建筑施工板块业务能力较强于浦发集团,而在房地产开发业务处于劣势。未来随着BT建设、代建项目、保障性住房等机遇,南汇发展集团发展潜力巨大。

6.2.3 集团战略制定及战略部署计划

1、集团战略制定

集团的战略制定模式为,集团本部负责制定五年期战略发展总体规划,设立集团总体战略目标,并指导各业务板块战略的制定。集团将按总体规划调整

和配置集团所属全部资源。各业务板块的核心企业对总体战略目标的进行分解，制定相应的具体实施战略并实施，各业务板块根据所制定的实施战略调整和配置所属资源，对其他资源的调配由集团本部协调。集团本部将通过相应的年度考核目标和五年期规划目标对各业务单位进行考核。南汇发展集团的战略制定流程如下图所示：

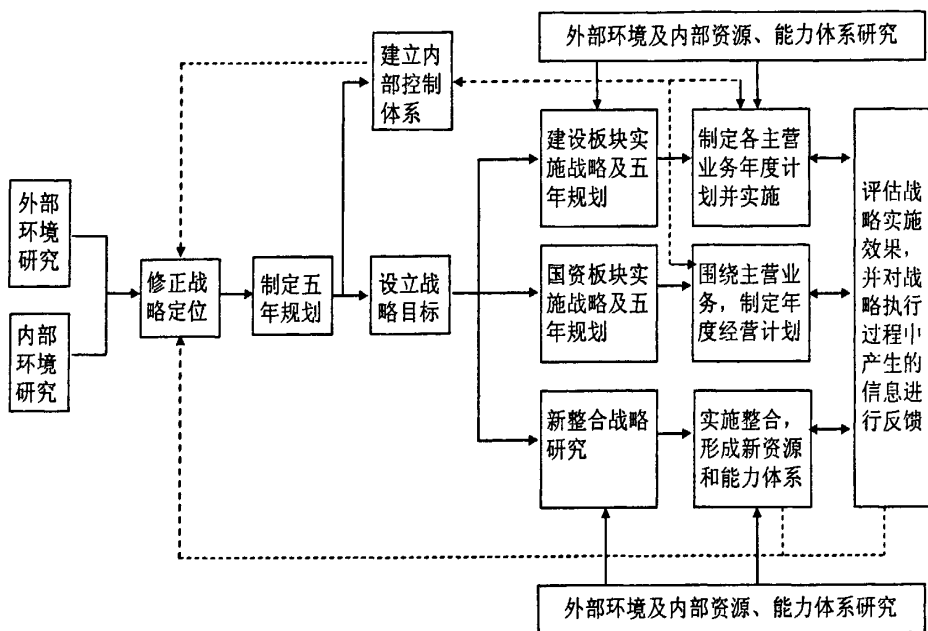


图 6.2 南汇发展集团战略制定示意图

(1)集团按照浦东新区国资委的要求，以五年为时间单位编制发展规划，为配合规划集团将长期战略规划时间也定为五年。根据战略规划，集团设立总体目标和分阶段目标（一般为年度目标），同时随着集团资源整合的进程，给予各业务板块以相应的战略指导意见和资源配置。设立年度目标是为了根据环境的变化，动态的调整企业的战略目标，实现集团战略与环境的匹配。集团的战略规划是一个大的发展方针和指导意见，并不会局限于具体的实施策略。集团在战略实施过程中会通过内部控制和战略评估等手段适时修正规划，确保战略目标的适宜性。

(2)集团相关二级子公司作为集团各业务板块核心，积极参与集团发展规划的编制，并根据集团战略指导意见编制相应的发展规划和战略计划。各业务板块的年度计划目标是在集团年度目标分解的基础上形成。集团通过各业务板块年度目标达成情况和对总体目标的贡献情况进行考核。

集团战略制定的主要步骤、主要参与者及相关工作内容如下表所示：

表 6.4 集团战略制定步骤

主要步骤	具体工作内容	主要参与者	参与者的作用	参与方式
集团五年战略规划	外部环境分析	综合办、主营业务核心企业、计财部、市场部及集团分管副总	收集相关领域信息、整理前一阶段战略评估信息、分析外部环境变化情况	展开研讨会和交流会,撰写书面报告
		主管机构、兄弟单位及战略合作伙伴	了解政府需求、行业趋势,讨论战略合作模式	参加政府部门会议、协会年会以及召开相关大会
		外部专业管理咨询机构	提供全面系统的市场信息、技术创新、客户需求等情况	提交书面报告
	内部环境分析	综合办、主营业务核心企业、监察室及集团分管副总	收集和整理战略执行信息,对原有能力体系和业务流程展开评估	召开研讨会,撰写书面报告及中层经验交流
	制定整体战略	集团董事会成员	制定集团五年期发展规划和给出各业务战略指导意见	召开董事会全体工作会议(若干次)
	确定总体目标和分阶段目标	总经理、集团部门经理及各业务核心企业负责人	设立五年发展总体目标,并据此设立分阶段目标	召开集团年度大会和中层以上工作会议
集团年度经营目标及考核目标和控制指标集	内、外部环境信息的进一步分析、职能部门和主营业务核心企业的建议	职能部门、主营业务企业、分管副总	分解战略目标,制定年度经营目标,	部门讨论会,集团办公会议,将讨论的结果行文
		计财部、监察室、分管副总	并产生集团考核目标和控制指标	部门讨论会,形成书面报告,下达相关文件

(3)集团信息收集与分析和内部环境控制机制

曹红军(2009)认为信息收集、分析能力是公司动态能力形成的前提,本文提出的战略管理过程模型也强调信息收集与分析机制是战略制定的一个重要保障。作为大型国有企业,南汇发展集团建立了庞大的信息收集渠道,它通过与国资委、发改委、建交委等相关政府部门的有效沟通,掌握着宏观政策信息的第一手资料;通过参加建筑业协会等专业协会以及与其他行业内标杆企业的交流掌握与行业发展趋势;通过与建筑设计院和建材研究院、同济大学等研发单位的合作和交流掌握最新的技术动态;通过市场和其他渠道掌握与企业经营相关的其他信息。集团目前通过综合办获取外部信息,并及时整理成书面材料以便研究。

集团也同样重视对企业内部环境的研究与控制,尤其在内部环境控制上;集

团设立了以质量指标、经济效益指标、社会效益指标等多个指标组成的指标集。由集团监察室、主营业务核心企业构成二级控制体系对集团本部和子公司在战略执行过程中的各项活动进行有效的监控，同时将相关信息及时反馈给董事会。

(4)集团战略调整流程

集团实施两年战略滚动修正模式。每个月根据经营情况，集团的董事会和月度经营工作会将适度调整年度经营策略；来年一季度召开年度总结会，根据集团各层面的运营结果，结合内外部环境的最新变化，对第二年的经营策略和年度目标做适度调整。集团每两年召开一次战略评估会议，集中评估两年战略的执行情况和战略适宜性，在此基础上调整分阶段目标，修正总体战略目标。

2、集团战略部署

(1)战略部署机制与步骤

在战略总目标和年度目标确定后，集团采用关键目标展开与核心事件展开相结合的方法，将总体战略目标分解到各主营业务的五年规划和年度计划中去。同时，集团本部为了实现战略指导和监控，将根据各主营业务单位设立的年度目标，制定控制指标集。集团五年期规划给各主营业务在服务、市场、客户或技术等方面带来的变化如下表所示：

表 6.5 集团主营业务核心企业服务、市场等变化

规划单位	服务、顾客、市场或技术等方面带来的变化
南汇建设总公司	建立一站式业务模式（集项目投资、建设工程总承包、建筑部品件生产和销售为一体的“一站式”纵向综合业务模式）和一个能服务项目建设全过程，对市场变化能做出快速反应的公司运行模式；强化与科研院所和建筑设计单位的战略合作；在建筑施工上以承建大体量和有重大影响的工程作为主攻方向，在区域重大工程上创出业务品牌
两港市政公司	以两港市政和集团直属的汇集公司为核心，依托市政建设总承包一级和代建职能，形成在区域范围内有一定影响力集团公司；积极实施大市政战略；以建设为核心、以项目养护为重点服务浦东新区建设
南汇房总	作为国有企业，主动承接地区的经济适用房和回迁房，为区域发展多做贡献；打好现有土地存量这张牌，有选择有重点的开发住宅房和商用楼宇，树立“优质产品”和“精细服务”的房地产业品牌形象

(2)合理配置资源以确保战略规划的实施

依据各单位制定的年度经营计划，由集团计财部主导协调，组织各单位开展年度预算编制工作，编制内容包括利润预算、制造费用预算、管理费用预算等。

在核心业务企业的预算基础上,计财部主导编制各主营业务的预算,并将其与集团各职能部门预算合并成集团整体预算计划;集团人力资源管理部门将根据集团制定的战略规划和各业务单位制定的五年规划及年度经营计划,编制人力资源五年及年度配置计划,指导或给予集团各级单位人力资源支持。

(3) 监控战略的执行情况

为了对战略执行进行有效控制,依据五年战略规划、年度计划以及总体目标和年度目标,集团在绩效、工程质量、社会责任、创新活动等方面设立控制指标集,并根据指标集指导各业务单位和职能部门战略执行中的各项活动和监控活动的执行情况。集团综合办和监察部门负责上述工作的开展,并对产生的信息进行整理和分析,以此作为年度考核和最终考核的参考内容。指标集是集团战略规划部门在外聘管理咨询公司的帮助下设立的,涉及一定的商业机密故在本文中不予披露。

6.3 案例研究——整合期企业战略与动态能力演化过程研究

6.3.1 环境不确定性研究与企业战略

本文通过研究认为面对不确定的企业环境,维持企业的竞争优势是有难度的。为了适应环境的变化,不断提高企业的竞争力,维持长期的竞争优势,实施整合是一种有效的方式。基于这一论断,本文认为整合期国有企业的战略主题应是通过资源体系和能力体系的更新,获取与战略定位相符的动态能力来构建新的竞争优势,维持企业的战略地位。通过案例研究,本文认为整合期动态能力的演化过程应当是遵循以下过程:环境研究、战略定位、资源整合、能力更新。

南汇发展集团在整合过程中,利用环境研究适时的修正集团战略定位,确保集团整合战略与环境的匹配性,使战略实施结果符合未来发展的需要。

两次环境变化与动态整合能力:

原南汇区政府组建南汇发展集团时,有两项明确的职能定位:一、从事建筑、市政、道路建设、房地产开发经营等业务,作为区重大工程实事项目在政企分开后的实施平台;二、行使国有资产管理的职能,作为行政事业单位所属企业脱钩后的承接平台,和区级行政事业单位闲置、出租房地产集中管理运营的平台。从这一定位可以看出,南汇发展集团的主要市场在原南汇地区,因此集团原本的定位就是做南汇地区的“浦发集团”,以浦东发展集团为榜样。集团在进行整合时以建筑施工和市政建设为两个主营业务,而国资经营为集团的重要业务。整合战略的围绕形成强大的建设能力展开。

一次变化：南汇地区并入浦东新区，集团的竞争环境发生了巨大的变化。市场被放到一个更大的平台上，面临更多强有力的竞争对手其中就包括浦东发展集团。作为一个业务上全面覆盖的竞争对手，南汇发展集团设立了错位竞争，面向上海的战略新方针。在整合战略上将房地产开发列为新的主营业务，国资经营定位为功能型业务。强调通过集团强大的建筑施工实力与迅速推动房地产开发业务，积极寻求区域合作以避免与浦发集团的直接竞争。

二次变化：随着国家开始清理地方投融资平台，集团的竞争环境再次发生了变化。南汇发展集团被新区国资委确立为地方建设的投融资平台，集团的地区服务职能发生变化。集团及时修正战略定位，明确了以建设投资集团为发展方向的新战略方针。在能力建设上，集团将重点构建投融资能力，伴随融资能力的扩大，集团将主动寻求 BT 等重大项目，促进集团建设主业的发展。围绕这一方针，集团的整合工作也做出调整，为了把国资经营板块改造成集团投融资平台，集团为其注入了资金和优良资产，并通过关转并停等方式剥离不良资产，把集团国资经营板块打造成助力集团发展的投融资平台。同时，集团提出了健全建筑产业链的构想，希望借此完善集团的业务结构，获取更大的竞争力。

整合期战略需要匹配环境的变化，当环境发生变化时企业要能始终把握住变化方向，对战略定位和方针做适当的修正，以保证企业开展有效的整合工作。

由以上内容可以看出，企业在整合工作中要关注环境的变化。为此，企业应深入研究环境，把握环境的变化，及时评估和预见未来的发展趋势。企业应战略与环境的匹配，实现战略的前瞻性，制定出符合企业未来战略的整合战略。这要求企业从传统的线性战略制定模式转向动态制定模式，从静态思维转变为动态思维。企业需要建立健全信息收集和分析机制，强化内外部环境研究能力，从而构建企业的战略前瞻能力；需要建立和完善环境研究机制，深入研究企业内外部环境，洞悉外部环境的变化，了解内部环境的情况，并经由辨识与解读相关信息来识别发展机会。企业只有采取有效的整合战略，实现企业资源体系和能力体系的更新与调整，才能成功实现整合，构建竞争优势。

6.3.2 动态能力与企业整合

本研究在动态能力六维度划分的基础上，根据研究案例的实际情况，基于集团两次战略定位的改变而表现出不同的行为特征，从“战略资源”、“组织学习”、“创新能力”、“整合能力”四个维度入手研究集团的动态能力。

1、战略资源与企业的发展

(1)信息资源的收集与分析

环境的不确定性研究、内部环境研究与控制都要求企业掌握大量可靠的信

息,并具有强大的信息分析能力。南汇发展集团十分重视信息的获取与处理能力,通过多渠道的信息收集,将最新的信息动态提交给决策层以供研究。下图南汇发展集团信息收集与处理体系:

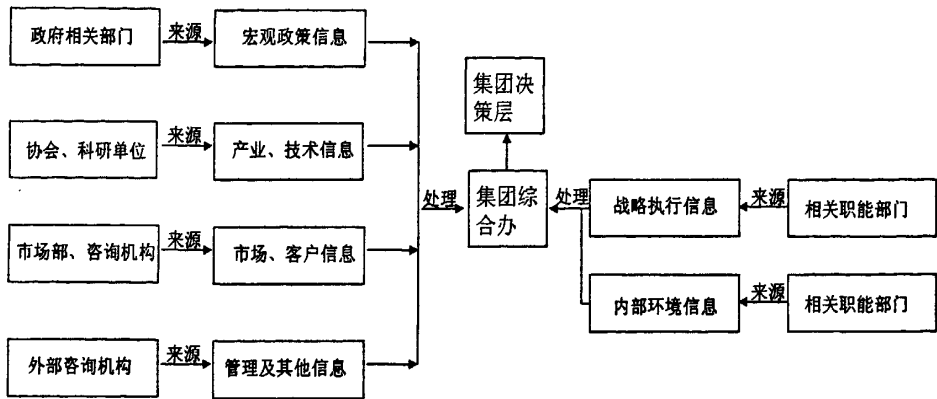


图 6.3 南汇发展集团信息收集与分析示意图

集团充分利用其国资背景,积极争取有利的外部环境。如通过提交相关建议,申请国资委、建交委通过政府政策给予企业发展扶持。同时,集团还积极引进先进的信息技术,进一步增强了信息处理能力。目前,已引入的信息系统有办公自动化系统(OA);计划引入管理信息系统(MIS);未来还将给各主营业务单位引入资源管理系统等。

(2)资质要素与产业链整合

建设类企业资质是企业核心竞争力的重要组成,是建设类企业的战略资源。南发集团整合了原有的建筑施工、市政建设等相关资质,制定了纵向一体化发展战略(如下图所示)。

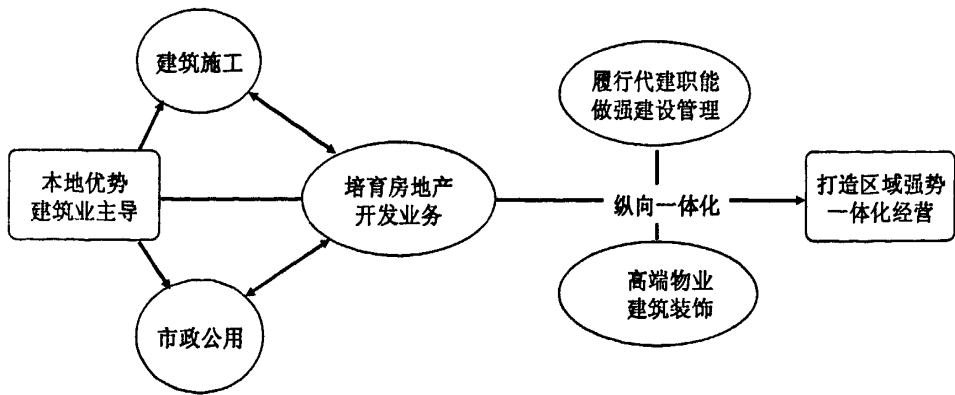


图 6.4 集团纵向一体化战略意图图

一方面通过资金、技术、人才等资源的整合，推动集团建设主业相关资质的提升，原有一级资质向特技资质发展，原有二级资质向一级资质提升；另一方面，依托本地根植优势和建设领域的已有资质，做强建筑施工业务、做大市政工程建设业务，培育房地产业务，积极完善建设业务的产业价值链。通过履行代建职能，强化集团建设管理的能力，发展高端物业，实现区域强势一体化。通过实施纵向一体化的战略，实现三个业务主体的相互支撑发展，构建集团的核心竞争力的。

在被明确定位为浦东新区建设的投融资平台后，为更好的适应 BT 项目等未来建设类工程的方式，集团着重向产业链的上游延伸，实施新的产业链整合战略，如图 6-5 所示。

	项目投资	建设管理	建筑施工
各环节核心成功要素	<ol style="list-style-type: none"> 1. 强大的资金实力和融资能力 2. 合理高效的运作流程 3. 有效的成本控制 4. 丰富的项目投资人才 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 代建资质 2. 规划、设计、招标、监理等多环节项目管理人才 3. 综合协调的统筹规划能力 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 拥有高等级的资质 2. 拥有高水平的施工队伍 3. 有力的成本控制 4. 品牌和项目优势
行业状况	<ol style="list-style-type: none"> 1. 进入门槛高 2. 收益稳定 3. 多数大型建筑类布局企业在该环节重点 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 进入门槛特殊 2. 收入相对较高 3. 获取该环节，集团建设业务将获得很大优势 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 进入门槛较低 2. 收入相对较低 3. 行业竞争激烈 4. 南汇发展已处于优势地位

图 6.5 集团产业链整合战略意图

(3) 承担社会责任，争取政府资源

南汇发展集团作为区直属国有大型企业，自成立以来一直重视社会责任，努力完善城市基础设施建设，做好物业管理、垃圾清运等民生保障服务工作。同时，集团以参与区域重大建设工程，如保障房建设、道理建设等，增加集团在区域的影响力，为集团发展争取更多的政府资源。履行社会责任既是国有企业的使命，也为国有企业带来了区域影响力和政府资源。这些资源对国有企业的发展有着十分重要的战略意义。

2、学习机制及其作用机理

学习是经验积累、知识传递、能力形成的主要方式。动态能力学者强调动态能力在企业间具有共性。本文认为通过对共性的识别，加以学习将有利于企业动态能力的形成。建立学习机制可以帮助企业积累自然经验、明晰衍生于经验的知识、进行知识编码。在案例研究中，本文发现学习机制可以有效的帮助企业识别关键资源和识别能力体系，通过识别资源和能力，吸纳新的资源，形成新的能力。建立自有知识体系是企业利用学习机制识别自身能力体系的一个重要表现。企业利用自有知识体系，能够明确现有能力体系的构成，通过学习和充分发挥创新活

动的作用，引导企业新能力的形成。在案例中，南发集团利用学习机制和创新机制的协同作用，极大的促进了集团动态能力的形成。

根据建设类企业的特点，南发集团着重从以下两个层面构建集团的知识体系：

技术知识体系：

施工类企业的核心竞争优势体现在人力资本优势和技术优势上，南发集团在地区拥有一定的人力资本优势，但和区域内其他大型建设集团相比技术优势不明显。为此南发集团大力投入资源，从以下三个方面建立新的技术研发体系：

开展产学研一体化——在风险共担、成果共享、优势互补、共同发展的原则下，积极与高等院校、科研院所建立稳定的战略联盟，采用“院所研究，公司配合或参与”的方式，联合研究开发先进施工技术和新材料生产技术，使之尽快投入实际工作中。同时以形成自有核心技术和专有技术为主要目标，整合企业技术力量优化配置集团现有技术力量，充分调动、发挥技术人员的积极性和聪明才智，组成若干项目组，在房地产开发、建筑施工、市政施工领域有针对性地开展关键性技术难题的攻关，直接为产品创新、工艺工法创新、过程创新、制度创新、组织和管理创新、市场营销创新和服务创新提供技术支持。

围绕核心技术人才培养，着力构建三级技术人才培养体系。为更好的支持上述工作的开展，集团成立的专门的技术培训机构，对外负责和科研单位保持联系，即使掌握新技术动态，追踪行业尖端科技，对内将已有技术知识内化，供内部技术人员培训用。

管理知识体系

集团重视战略、市场、人力等各项管理工作在企业运营中的作用，为了提升管理效率，提高管理人才的专业化水平。集团会定期召开相关方面的专业知识培训、内部研讨会，组织和积极鼓励员工参加各种在职培训以增加管理技能。

集团通过现代信息技术和网络技术建立起企业内部网络，消除内部知识交流的障碍，使其集团内部成为一个不断更新的知识网络。未来新的信息技术的引入将加速集团管理知识的更新，促进集团学习型组织的构建。

3、创新能力

集团将根据未来战略发展要求和企业目前现状，逐步实现组织、融资和技术三大创新。

组织创新将围绕集团总部能力建设展开，通过相应的组织架构调整和人才引进，完善总部各项能力的建设；压缩产权链，实现资金、人才和技术向主业集中；对于集团目前的经营性业务和功能性业务，根据其业务定位和发展水平采取不同的管控模式。

融资创新以促进投入资平台建设、满足集团未来资金需求、降低融资成本为出发点,通过企业债、短期融资券、中期票据、信托融资、资产证券化等多种融资方式的探索,为新区基础设施建设提供资金保障。集团融资创新体系如下图所示:

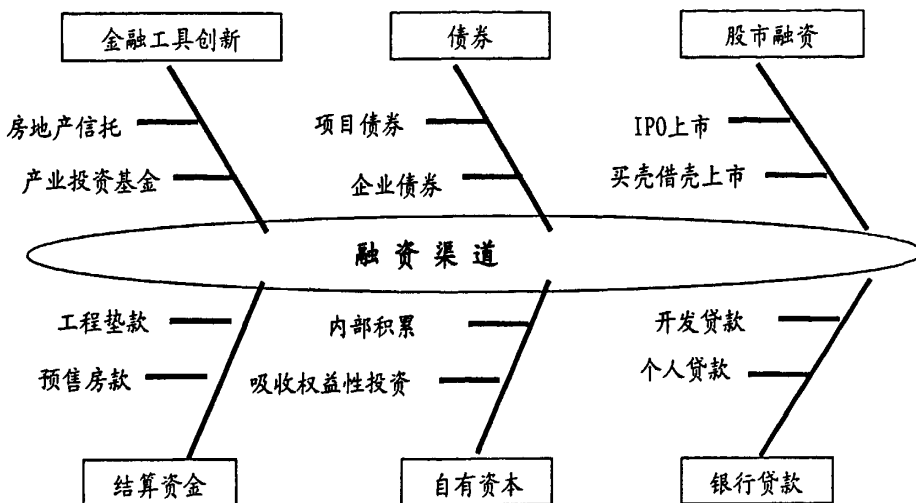


图 6.6 集团融资创新体系

产品技术创新在于发掘市场顾客需要,把握行业技术发展趋势等一系列活动过程。集团的产品技术创新活动以市场需求为导向,根据市场、客户、非客户等信息,以及本行业与相关产业行业的技术信息的变化,通过整合企业技术力量和开展产学研一体化,对目前发展所需的关键技术进行攻关。集团建立的新技术研发体系将技术体系细化为建筑施工技术、新型建材技术、建设规划技术等三大技术体系。并提出技术创新要以人才建设为保障,在积极参与合作创新的基础上,大力扶植自主创新发展。

4、整合能力与企业发展

南发集团的企业划转工作已完成,但目前还处于整合阶段,集团需要继续消化吸收划入的资源。围绕战略定位,集团需要新资源体系的构建,来带动能力体系的更新,最终形成集团的动态能力,凝聚核心竞争力。因此,资源整合能力成为当前集团重点需要的。

集团的资源整合工作,遵循资源识别、资源吸收、新资源体系构建的路径。资源的吸收需要在明确战略定位后,确定核心竞争力的构成,并围绕这一构成选择战略资源。与核心竞争力无关的资源,本着国有企业的社会责任,集团将根据实际情况选择继续经营或者关转并停。整合工作,需要始终围绕集团的战略需求展开。通过资源整合的开展,利用学习机制集团将审视原有能力体系,进而调整

能力体系的内容。

6.3.3 小结

集团由单一的建设类企业,转变为集投融资、项目管理、建设为一身的建设投资类企业。从这一发展过程可以看出,在变化的环境中,集团成功的利用整合期战略打造核心竞争力和构建竞争优势。通过对资源整合、能力更新和新资源的利用,集团成功实施了整合期战略,实现动态能力的形成。上述案例经验有助于国有企业从传统的计划推动型运营模式向以市场需求和社会需求双导向的模式转变,有助于国有企业特别是整合期国有企业适应环境的变化,利用动态能力在激烈的市场竞争中获得竞争优势。

6.4 整合期战略与动态能力内涵

1、重视内外部环境研究,强调战略对环境的适应性

企业实施整合是一种扩张的表现,目的是通过整合为企业带来外部资源和新的能力以支撑企业未来发展。由于国有企业自身的特点,使其整合工作不能单纯的以经济利益出发。为此,国有企业需要从环境研究入手,了解环境变化趋势后修正战略定位,在识别战略资源的基础上,展开整合工作。

国有企业一般有良好的政府背景,因此在宏观环境的把握上具有一定的优势,在政策上往往会获得扶持。为此,企业需要着重研究市场、顾客、技术等其他竞争环境的变化,稳健的调调整整合战略。对环境的充分研究,将帮助企业更清楚未来竞争的走势,从而对战略要素能有更清晰的认识。信息收集与分析机制能帮助企业增加对环境的敏感度,学习机制能提升企业学习与环境适应的能力,有利于动态能力在企业战略过程中的形成。一个通过资源整合,实现其发展与不确定的环境相匹配的企业,才是一个具备基业长青的企业。

2、资源整合服务于集团战略定位

从南汇发展集团的案例研究中可以看出,集团的总体战略勾勒出集团总体发展思路,各主营业务单位在这一思路的指导下进行战略规划并实施。围绕集团的战略定位,集团制定资源整合的方针,利用学习平台开展整合工作。通过整合,构建新的资源体系,为各主营业务单位输入资金、人力、各项资源,促进各战略单位业务的开展。同时,集团通过绩效管理、内部环境控制等工具对企业战略执行中的各种重要信息进行收集了解,根据反馈对战略目标做适度调整,使战略目标的制定更加符合实际情况。

集团在整个资源整合过程中,经历了两次战略定位的调整,围绕核心竞争力

的构成,集团的资源整合计划也适度的做了调整,确立了新的资源体系整合方向,在此基础上对能力体系的更新也作出了修正。

最后,根据本文研究,总结集团整合期战略运营框架如下图。

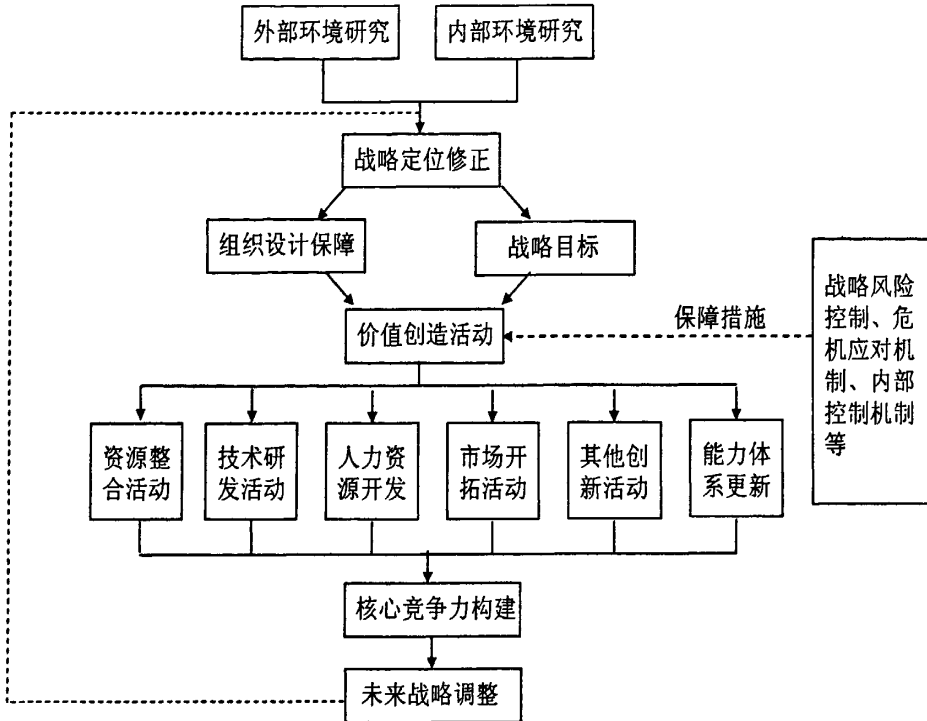


图 6.7 集团整合期战略运营框架图

第7章 回顾与总结

7.1 研究结果

在整合期围绕动态能力进行战略整合,可有帮助国有企业有效的适应环境变化,确保整合工作能满足企业未来战略发展的需求。由于环境的不确定性,在资源整合时可能会出现企业的整合策略无法适应环境的变化,从而导致整合失败的情况,或者由于组织的惯性,企业能力的体系无法作出符合未来发展的调整,损害企业未来的战略空间的情况。同时,为了防止国有企业出现片面追求规模效应,忽视企业质的提升。国有企业需要有一个规范的整合期战略框架,帮助企业明确战略定位,提高环境适应性,降低组织惯性。

本文认为整合期企业动态能力的形成过程,即是以整合期资源体系和能力体系的更新为核心的过程。以动态能力的形成为整合期战略核心,通过资源的整合,促进新能力的构成,帮助企业构建能持续的竞争力优势,确保整合工作的实施效果。不同于以往动态能力的理论研究,本研究基于动态能力观点,先提出基于动态能力的战略管理过程模型,期望能够从这一模型出发研究国有企业整合期战略。文章接着以国有企业整合期为背景,重点研究了整合期国有企业的动态能力的形成路径及机制等问题。文章的研究目的是要了解国有企业整合期动态能力的形成路径,藉此帮助企业创造出可持续的竞争优势。

本研究以南汇发展集团的做为案例研究对象,探讨整合期企业动态能力的构成和形成机制问题。在案例中,集团以主营业务核心企业作为各战略单元的主导单位,藉由集团的总体战略和总目标来推动整个集团的战略活动。在研究中,本文重点观察了集团的两次环境变化对集团整合战略方向的影响,并探讨整合期战略企业动态能力研究的构成问题。通过案例研究,本文希望可以具象化整合战略动态能力的构成和形成路径。

本研究借鉴了以动态能力六维度为核心的动态能力系统模型,根据研究案例的实际情况,基于集团两次战略定位的改变所表现出不同的行为特征,以“组织学习”及“战略资源”为基础维度,以“整合能力”及“创新能力”、为应用维度。对本文提出的上述四维度,以下分别予以说明:

1、战略资源

资源整合是整合期企业战略的一个重要内容,但整合是手段,通过资源整合形成企业能力,并借由能力实现持续的竞争优势才是整合的根本目的。因此国有企业在进行资源整合时,要深刻把握环境变化情况,识别集团战略资源,吸纳新

的战略资源,构建新的资源体系,促进能力的更新。对不属于战略资源的企业资源要兼顾社会责任,妥善处理。

2、学习机制

动态能力是指企业改变其资源配置,构建竞争优势的能力,而改变能力的的能力其实质就是企业的学习力。动态能力研究学者认为,企业可以通过对动态能力的共性学习,促进动态能力的形成。企业通过学习机制的建立,帮助组织充分利用经验和知识,强化已有能力,形成新的能力。案例企业利用广泛的信息收集与分析机制,结合学习机制和技术创新机制,将组织打造成一个主动学习型组织,极大的提高了企业的环境适应性、组织学习能力,并增强企业的创新能力。学习力是创新的源泉,经由丰富经验的积累和专业知识的学习,可以激发企业的创新活动,帮助企业形成更有效的能力,进而推动企业能力体系的不断更新。

3、资源整合能力

随着时间的发展和战略环境的变化,企业运用资源的所产生的竞争优势会逐渐消失。为了取得持续的竞争优势,迅速获得企业未来战略所需要的资源和能力,采取扩张型战略的企业一般会采用并购整合的方式。案例公司为了适应新环境发展的需要,同时也是为了更好的服务公众,接受了一批划转企业,半主动的实施了整合。本文认为整合可以划分为基于产业链、价值链外部整合;基于流程再造的内部整合。在案例公司的整合过程中,集团突出的整合能力确保了集团战略整合的效果。案例公司是典型的外部整合,集团通过战略定位,识别战略资源等步骤,将外部资源分类纳入集团,识别并吸收战略性资源,处置不相关资源,实现了资源的优化配置。在此基础上集团还利用自身整合能力,通过内部整合,改善业务流程和规范管理流程,使集团的经营管理能力与集团的规模增长相匹配。

4、创新能力

创新是提升与更新企业核心竞争力的重要途径。集团通过组织、技术、融资三个维度的创新体系的建立,赋予组织新的能力,使组织资源创造出更良好的绩效。通过集团学习机制的建立促进创新活动组织内良性循环,如下图示:

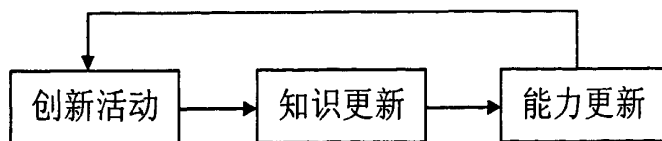


图 7.1 集团创新活动循环机制

集团通过不断的创新活动来推动动态能力的不断演化,从而提升自身的核心能力,获得持续的竞争优势。

7.2 结论与建议

7.2.1 研究结论

1、从环境研究出发制定整合期战略

国企整合既有市场动机,又有行政动机,既要追去经济效益又要兼顾社会效益,整合资源的类型有时是无法控制的。因此国企的整合期战略需要表现出资源选择性。国有企业在整合期战略制定时,要首先研究内外部环境。国有企业在进行外部环境研究时,应当从市场、技术、顾客、社会、业务流程等五个维度出发去把握外部环境的变化。在进行内部环境研究时应当以企业原有能力体系、资源体系为主,并从未来战略为出发点,研究所需资源和需要提升的能力。

2、学习机制和内部控制机制的建立有助于企业整合期动态能力的形成

动态能力的学者认为建立合理的学习机制,可以帮助企业积累自然经验、明晰衍生于经验的知识、进行知识编码,以培养企业的学习能力,提高管理团队的专业化水平。本文通过研究发现建立有效的学习机制,可以帮助国有企业推动能力体系的更新,引导新能力的形成,从而建立企业战略发展所需的能力体系。同时,学习机制可以有效的扩大企业创新活动给企业带来的有利影响,形成良性的创新循环。

内部控制活动是企业发现并解决战略执行过程中的问题,降低潜在风险的有效手段。同时内部控制活动有利于企业内部信息的收集,从而对企业动态能力的形成具有一定的促进作用。

3、整合期企业动态能力的形成路径

通过研究案例,本文认为整合期动态能力的形成遵循战略资源识别、资源体系更新、能力体系识别、能力体系更新的路径。在这个从资源到能力的过程中,企业的动态能力不断在企业运营中发挥作用,逐步内化在企业能力体系中。同时,企业创新活动和创新管理活动能极大的推动企业新能力的形成和能力的固化,极大的促进了动态能力的形成。

7.2.2 本文研究的创新与不足

在研究整合期战略动态能力的过程中,本文借鉴了国内外动态能力研究专家、学者的研究成果和结论,创造性的提出了基于动态能力观点的环境研究框架和战略管理过程模型,探讨了国有企业整合期战略实施过程中动态能力的形成路径和机制,为国有企业在不确定环境中实施整合战略,获取及保持竞争优势提供了理论指导。

综上所述,本研究的创新点主要有以下三个方面:

1、讨论整合期国有企业动态能力的形成路径,建立了基于动态能力的战略管理过程模型。

本文认为整合期国有企业动态能力的构成包含战略资源、学习和吸纳、整合和创新。整合期企业动态能力的形成是一个从资源到能力,从整合吸收到资源利用的递归循环过程。本文通过案例研究,验证了整合期动态能力的形成机理,并论证了提出的战略管理过程的理论模型。同时,通过编写案例丰富了相关研究的内容。

2、深化了企业环境研究的内涵,提出了企业环境研究的框架。

企业所处的外部环境不断地变化,这给企业管理者的经营带来了很大的不确定性,内部环境的识别和研究给整合期企业明确了整合内容,服务战略定位的方法,同时也指出了动态能力的形成路径。通过本文的研究,为整合期企业进行战略制定提供了环境研究的一个框架。企业将通过对外部环境的研究来强化对环境的适应性,通过对内部环境的研究来提高整合工作的质量,引导动态能力的形成。

3、探索了整合期企业动态能力的形成机制。

本研究认为整合期企业动态能力的形成遵循从资源到能力的路径,为此企业应当构建相应的机制来促进动态能力的形成,使能力内化。南汇发展集团的案例给出了一个可能,即通过学习机制的建立帮助企业将适合企业战略的动态能力固化纳入企业能力体系,通过创新活动、内部控制机制识别能力体系,发现新的能力促进能力体系的更新。这样企业将保持符合未来战略的能力体系,获取持续的竞争优势。

同时,限于个人能力、资料可得性等方面的原因,本文的研究还存在下列不足:

1、整合期国有企业的动态能力形成路径需要更多的案例和不同产业研究的支持;

2、本研究缺乏相关实证研究的支持;

3、整合期企业持续竞争优势的获取有待进一步论证。

参考文献表

- [1] Wernerfelt B. A resource-based view of the firm [J]. *Strategic Management Journal*, 1984, 5(2):171-180.
- [2] Teece D J, Pisano G, Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management [J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(7):509.
- [3] 潘国锦. 企业竞争优势理论渊源与演变[J], *华东经济管理*, 2006 (6) :92-94.
- [4] Jay Barney . Firm resource and sustained competitive advantage [J]. *Journal of Management*, 1991, 17(1):99-120.
- [5] Raphael Amit, Paul J. H. Schoemaker. Strategic assets and organizational rent [J]. *Strategic Management Journal*, 1993, 14(1):33-46.
- [6] 贺小刚. 企业持续竞争优势的资源观阐释[J], *南开管理评论*, 2002 (4) :32-37
- [7] 张延锋、李恒. 能力、资源与核心能力形成分析[J], *科研管理*, 2002 23 (4) :1-5
- [8] Prahalad C.k., Gary Hamel. The core competency of the corporation [J]. *Harvard Business Review*, 1990, 5 (9) :79-90.
- [9] David Teece, Gary Pisano. The dynamic capabilities of firms: an introduction [J]. *Industrial and Corporation Change*, 1994, 3 (3) :537-556.
- [10] Lei D, Hitt MA, Bettis RA. Dynamic core competences through meta-learning and strategic context [J]. *Journal of Management*, 1996, 22(4):549-569
- [11] David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen. Dynamic capabilities and strategic management [J]. *Journal of Management*, 1997, 18(7):509-533
- [12] Kathleen M. Carley, Ju-sung Lee. Dynamic organizations: organizational adaptation in a changing environment [J]. *Advance in Strategic Management*, 15:269-297
- [13] Eisenhardt K M, Martin M. Dynamic capabilities: what are they? [J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21(10/11):1105-1121.
- [14] Døving Eric, Paul N G. Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: The case of small firm accountancy practices [J]. *Strategic Management Journal*, 2008, 29(8):841-857.
- [15] Mendelson H, Pillai RR. Clock speed and informational response: evidence from the information technology industry [J]. *Information Systems Research*, 1998, 9(4):415-433.
- [16] Burgelman RA. Fading memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1994, 39(1):24-56.
- [17] Eisenhardt KM, Sull DN. Strategy as simple rules [J]. *Harvard Business Review*, 2001; 79 (1): 106-116.
- [18] Fredrickson J W. The comprehensiveness of strategic decision process: extension,

- observations, future directions [J]. *Academy of Management Journal*, 1984, 27(3):445-467.
- [19]Duncan R.B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty [J].*Administrative Science Quarterly*, 1972, 17(3):313-327.
- [20]Mintzberg H. The structure of organizations [M]. Prentice-Hall. 1979.
- [21]Dess G.G, Beard D.W. Dimensions of organizational task environments [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1984, 29(1):52-73.
- [22]Aldag R.J., Stearns T.M. Management[M].Cincinnati: South — Western Publishing, 1991.
- [23]Tan J.J., Litschert R.J. Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry [J].*Strategic Management Journal*, 1994, 15(1): 1-20.
- [24]Zahra S.A. Technology strategy and financial performance: Examining the moderating role of the firm's competitive environment [J]. *Journal of Business Venturing*, 1996, 11(3):189-219.
- [25]Volberda H.W. Building the flexible firm: How to remain competitive [M]. Oxford University Press, 1998.
- [26]D'Aveni R. Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering [M].Maxwell Macmillan: The Free Press, 1994.
- [27]Chakravarthy B.S. Adaptation: A promising metaphor for strategic management [J].*Academy of Management Review*, 1982, 7(1):35-56.
- [28]林琳, 潘琰 内部环境缺陷与中国乳业三聚氰胺事件[J]. *福州大学学报(哲学社会科学版)*, 2009 (6) :21-24.
- [29]梁运文, 曹军 Intel 公司战略演化与持久竞争优势动力机制探析[J]. *外国经济与管理*, 2007, 29(5):23-31.
- [30]Adner R, Helfat C E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities [J]. *Strategic Management Journal*, 2003, 24(10):1011-1025.
- [31]Gavetti G. Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities development [J]. *Organization Science*, 2005, 16(6):599-617.
- [32]李晓明, 赵国杰 企业内部环境探究[J]. *西北农林科技大学学报(社会科学版)*, 2006, 6 (1) :79-84.
- [33]Zott C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study [J]. *Strategic Management Journal*, 2003, 24(2): 97-125.
- [34]Glueck W.F. *Business Policy: Strategy Formulation and Management Action*. New York: McGraw-Hill, 1976, 2nd Ed
- [35]Philip Kotler. *Marketing Management: analysis, planning and control*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1984:497-510.

- [36]于红霞 《动态资源整合模型构建及柔性战略管理研究》[D]. 博士论文, 天津大学, 2007年
- [37]Fines C H. 1998. Clockspeed: winning industry control in the age of temporary advantage [M]. Massachusetts: Reading, MA, 1998: 1-288.
- [38]Preble J F. Integrating the crisis management perspective into the strategic management process [J]. Journal of Management Studies, 1997, 34(5):769-791.
- [39]祝志明, 杨乃定, Sarlandie de La Robertie Catherine, 等 动态能力理论: 源起、评述与研究展望[J]. 科学学与科学技术管理, 2008 (9) :128-135.
- [40]Adams G L, Lamont B T. Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage [J]. Knowledge and Process Management, 2003, 10(3):194-206.
- [41]弋亚群, 刘益, 李恒. 动态环境下企业战略环境分析[J]. 西安交通大学学报(社会科学版), 2003, 23 (1): 23-28.
- [42]曹红军, 赵剑波, 王以华 动态能力的维度: 基于中国企业的实证研究[J]. 科学学研究 2009, 27 (1): 36-44.
- [43]Stieglitz N, Heine K. Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm [J]. Strategic Management Journal, 2007, 28(1):1-15.

攻读学位期间发表的学术论文与取得的其他研究成果

- 1、林康康, 柯振堃, 蒋琬 《基于动态能力的战略管理过程模型》[J], 北京邮电大学学报, 2010

致 谢

在研究学习期间，我的导师中国科大陈晓剑教授给予我悉心的教导，给予了我极大的帮助，使我在学业上不断进步。同时，陈晓剑老师严谨的工作态度和敏锐的洞察力使我受益良多，衷心感谢他多年来给予我的悉心教导和热情帮助。

在我的论文写作期间，还要感谢中国科大发展规划处戚巍老师的帮助，以及中国科大管理学院柯振堃博士和蒋琬同学的帮助。在此深表谢意。

最后，谨以此文献给我的父亲和母亲。

2010年10月

