

# 战略视角决策框架研究:基于竞争战略和蓝海战略的整合分析

蒋银华

(东南大学 经济管理学院,江苏 南京 211189)

**摘要:**战略视角决策是战略制定和战略实施的隐含前提。战略视角包括以竞争战略为代表的结构主义战略视角和以蓝海战略为代表的重构主义战略视角。从挖掘理论本质出发,对比分析了两种战略视角的内涵和特点,采用理论演绎方法,揭示了两种战略视角整合情况下的产业内企业数量与行业平均利润间的长期关系、短期关系以及调整过程,基于演绎分析归纳了影响战略视角决策的3个关键因素,并提出了战略视角决策框架,为企业做出正确的战略视角决策提供了一定的理论支持。

**关键词:**战略视角;竞争战略;蓝海战略;决策框架

**DOI:** 10.3969/j.issn.1001-7348.2012.01.006

**中图分类号:** C934

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1001-7348(2012)01-0026-06

## 0 引言

在过去30年中,产业组织理论的“结构—行为—绩效”范式(SCP paradigm)在战略管理中一直占据着主导地位。从这种认为“结构塑造战略”的“结构主义”视角的SCP范式来看,公司所处环境决定了公司选择何种战略,产业结构性因素(例如行业集中度、进入退出

壁垒等)决定了公司的行为,而公司的行为决定了公司的绩效。20世纪80年代以来,战略管理大师迈克尔·波特<sup>[1]</sup>在“SCP范式”的基础上,发展了结构主义的战略视角,提出了著名的“五力模型”和“价值链”分析工具,指出企业要选择有吸引力的行业,通过占据有利的市场竞争地位,在“总成本领先”、“差异化”和“目标集中”3个基本竞争战略中选择适合自己的一种,然后集中优

- [2] THEOFANIS P M, NADIRI M I. Public R&D policies and cost behavior of the US manufacturing industries[J]. *Journal of Public Economics*, 1996, 63(1): 57-81.
- [3] GOOLSBEE A. Does government R&D policy mainly benefit scientists and engineers[J]. *American Economic Review*, 1998(2): 298-302.
- [4] DAVID P A, HALL B H, TOOLE A A. Is public R&D a complement or substitute for private R&D? A review of the econometric evidence[J]. *Research Policy*, 2000, 29(4-5): 497-529.
- [5] GUELLEC D, POTTELSBERGHE V B. The impact of public R&D expenditure on business R&D[J]. *Economics of Innovation and New Technology*, 2003(3): 225-243.
- [6] 赵付民, 苏盛安, 邹珊刚. 我国政府科技投入对大中型工业企业 R&D 投入的影响分析[J]. *研究与发展管理*, 2006, 18(2): 78-84.
- [7] 丁小义, 潘申彪, 余红娜. 政府直接资助与浙江省企业 R&D 投入分析[J]. *科学学研究*, 2007, 25(S2): 248-253.
- [8] 程华, 肖小波, 倪梅娟. 政府科技投入对企业 R&D 投入的影响及因果分析——基于我国大中型工业企业的实证研究[J]. *浙江理工大学学报*, 2008(2): 219-223.
- [9] 高晶. 我国政府的科技激励政策对大中型工业企业 R&D 投入的实证分析[J]. *科技进步与对策*, 2009, 26(23): 123-127.
- [10] 许治, 师萍. 政府科技投入对企业 R&D 支出影响的实证分析[J]. *研究与发展管理*, 2005, 17(3): 22-26.
- [11] 杨洵, 师萍. 中国政府科技投入对企业研发支出的影响[J]. *云南社会科学*, 2006(1): 62-65.
- [12] 杜文献, 吴林海. 政府 R&D 投入对企业 R&D 投入的诱导效应——基于 1991—2004 年中国科技统计数据实证分析[J]. *科技进步与对策*, 2007(11): 20-23.
- [13] 王莉卿. 政府科技投入对企业 R&D 支出的效应分析[J]. *西北大学学报: 自然科学版*, 2008, 38(1): 143-146.
- [14] 朱平芳, 徐伟民. 政府的科技激励政策对大中型工业企业 R&D 投入与专利产出的影响——上海市的实证研究[J]. *经济研究*, 2003(6): 45-52. (责任编辑: 陈晓峰)

收稿日期: 2011-03-14

基金项目: 教育部人文社会科学研究青年基金项目(09YJC630033)

作者简介: 蒋银华(1987—), 男, 江苏苏州人, 东南大学经济管理学院硕士研究生, 研究方向为战略管理。

势资源,增强自身与供应商、消费者、现有竞争对手和潜在竞争对手进行讨价还价的能力,以获得竞争胜利。

波特的竞争战略理论适应了20世纪80年代消费者对同质化需求较高、大规模生产作业显著提高了社会生产力等经济发展的阶段性特征,也为战略管理理论研究提供了一套完整的研究框架,奠定了现代企业竞争战略研究的基石:选择有吸引力的行业、进行价值链分析、采用基本竞争战略。波特在企业竞争战略研究中应用了产业经济学研究方法,深入到产业环境中对企业进行全面分析,并且应用具体的价值链和3种基本竞争战略提出了企业获取竞争优势的途径,使得企业战略管理的研究开始被企业普遍接受和推崇,为战略管理理论研究作出了重要的贡献,并最终形成了战略管理中的产业结构学派,其是该领域的主流理论。

20世纪末,随着网络技术、生物技术等新技术、新手段的应用,不断产生了各种新兴的产业和企业,消费者的需求也更加丰富多变、突显个性追求,此时企业之间的竞争充满了不确定性。在这样的时代背景和竞争需求下,W·钱·金和勒妮·莫博涅<sup>[2-3]</sup>抛弃了结构主义视角,提出“蓝海战略”,系统地阐述了对于企业从顾客价值的角度来制定和执行战略的思维和方法。

蓝海战略的理论基础源于“内生增长理论”学派,这是一种“重构主义”战略视角,该理论的核心范式假定:个别经营者的思想和行动,能够塑造经济和产业的总体面貌。换言之,战略可以塑造结构。蓝海战略着重从顾客价值和需求入手,将企业的战略动机从自身转向顾客与企业的共赢,不仅如此,通过企业的蓝海战略行动,可以有效地开创新的市场需求,扩大市场空间,从而转变市场竞争结构,实现整体效益的优化。蓝海战略理论反映了一个事实,即公司绩效未必取决于产业竞争环境。蓝海战略的框架可以帮助企业系统地重构它们所处的行业,把“产业结构决定企业战略”转化为对企业更有利的“企业战略决定产业结构”。

公司领导层不仅要重视如何制定和实施战略,而且,战略视角的决策更为重要。因为,战略视角的正确决策是制定合理战略和准确实施战略的前提和基础。假设公司领导层选择了一种不合适的战略视角,那么,即使战略制定得再天衣无缝、战略实施得再滴水不漏,最终也不会为组织带来好的结果。结构主义视角虽然具有价值和实用性,但在现今某些经济环境和行业背景下,重构主义视角更适用一些<sup>[4]</sup>。尤其处于眼下的后金融危机时代,就某些特定经济和产业环境选择重构主义的必要性更加凸显。因此,公司领导层的首要任务是针对组织所面临的挑战,选择合适的战略视角。在此基础上,公司领导层能够让组织根据这一思路进行调整,创造可持续的卓越绩效。

在企业实践中,结构主义视角的竞争战略理论的运作机制早已为公司领导层熟悉和运用,探讨如何根据重构主义视角对组织进行调整的蓝海战略理论也已

相对成熟,然而当公司领导层需要决策公司的战略视角时,缺乏相应的理论框架指导。对企业来说,在日益复杂和充满不确定性的环境下,对两种战略视角如何进行取舍变得愈加重要,构建一个系统的战略视角决策框架也更加迫切。

在战略管理理论界,对于竞争战略和蓝海战略的意义、内涵以及应用的研究都较为广泛,然而对于竞争战略与蓝海战略的对比以及整合分析的研究却相对偏少<sup>[5-6]</sup>,关于战略视角决策框架的研究还存在较大的空白。因此,本文将研究对象定为战略视角的决策框架,以期找到将竞争战略和蓝海战略整合运用的分析框架。把竞争战略作为结构主义战略视角的代表,把蓝海战略作为重构主义战略视角的代表。本文将从挖掘理论根源本质出发,对比分析竞争战略与蓝海战略的内涵和特点,采用理论演绎方法进行研究,提出结构主义和重构主义战略视角的决策框架,填补理论空白,为企业的战略视角决策提供理论依据。

## 2 竞争战略和蓝海战略理论的对比分析

### 2.1 竞争角度

W·钱·金和勒妮·莫博涅<sup>[2]</sup>对战略管理中占统治地位的观点——“竞争是不可避免的”,提出了挑战。他们认为,长期来看,企业的利润与产业中的企业数量并不是负相关的关系,即产业中企业数量的增加并不会导致企业利润的减少;企业能够找到创造利润而不用遭遇竞争的市场。波特截然相反地认为,竞争和模仿是长期的主导力量,即使企业采用高度创新的战略致使绩效提高,这些创新战略也只是短暂优势,迟早会被其它企业通过模仿或者改进而战胜。对于竞争战略,企业战略管理的主要目的就是获得创造某种“竞争优势”的能力。

### 2.2 创新角度

对于创新产生的利润被模仿侵蚀的速度,竞争战略与蓝海战略有着完全不同的推测结果。蓝海战略更加乐观地看待创新对企业利润率的影响,如果存在模仿壁垒,企业不断地发现没有竞争的市场或者通过创新创造出新的顾客需求,那么企业战略关注的将不再是管理竞争,而是管理创新。这是一种与竞争战略完全不同的管理目标。W·钱·金和勒妮·莫博涅把蓝海战略视为一种管理的通用选择,因为他们通过实证观察发现,采用“价值创新”的企业能够找到充分的未开发市场,从而创造顾客需求并且最终避免与竞争者对抗<sup>[3-5]</sup>。相反地,竞争战略认为,不一定会有许多未开发的市场存在,而且即使能找到未开发市场,这也只是临时转移了企业的核心活动——竞争,竞争最终是不可避免的。

### 2.3 核心假设

竞争战略与蓝海战略之间的关键问题就集中于哪

种假设占主导地位。竞争战略认为,更多的企业意味着更多的竞争,在潜在利润相对固定的情况下,企业数量的增加会导致行业平均利润的降低。而蓝海战略则认为,企业数量的增加意味着更多企业加入到价值创新的行列,从而在整个行业创造出更大的利润,因此会促使行业平均利润提高。

在短期和长期的情况下,这两种效应是否不同呢?这对于理解是否存在竞争战略与蓝海战略的整合是一个重要的问题。有两种可能的情况:①蓝海战略在短期起主导作用,而在长期则是竞争战略起主导作用。行业平均利润在短期与企业数量正相关,而在长期,行业平均利润与企业数量负相关。这意味着,新企业的创新形成了短期竞争优势,带来了与之相关联的较高利润,但是,通过模仿及随之而来的竞争,企业数量增长的长期效应将减少行业平均利润;②竞争战略在短期起主导作用,而蓝海战略在长期形成。这种情况可能是由于固有的商业化时滞现象的存在,蓝海战略需要时间来享有成果,所以短期内更多的企业在一个现有市场进行竞争,长期来看,采用“价值创新”的蓝海战略会创造出新市场。因此,企业数量与行业平均利润之间存在正相关关系。

### 3 竞争战略和蓝海战略理论整合分析

本文通过构建一个海滩冰激凌小贩的模型对竞争战略和蓝海战略进行整合分析,包括3种情况:长期关系、短期关系、短期和长期关系之间的调整过程。通过考察小贩数量和行业平均利润之间的相互关系,检验小贩选择结构主义视角还是重构主义视角更适合。

#### 3.1 长期关系

(1)初始状态  $T=t_0$  (结构主义战略视角)。

假设海滩上的冰激凌小贩完全相同,提供的产品和服务也完全相同(无差异),可以自由地选择自身在海滩上的位置,都具有发现新海滩的能力,所有的冰激凌小贩只保留了一个特征,即在海滩上的位置。从海滩游客的角度来看,顾客会购买与自己站立位置最短距离的小贩的冰激凌。

定义海滩的长度为  $l_0$ ,海滩上的顾客密度为  $d$  (单位长度海滩上的冰激凌顾客数量),海滩上有  $n_0$  个冰激凌小贩  $S_i (i=1, 2, \dots, n_0)$ ,有冰激凌顾客  $B_j (j=1, 2, \dots, dl_0)$ ,单位冰激凌的价格为  $p$ 、成本为  $c$ ,冰激凌小贩从事销售的固定成本为  $F$ ,顾客  $B_j$  到冰激凌小贩  $S_i$  的距离为  $D_{ij} (i=1, 2, \dots, n_0; j=1, 2, \dots, dl_0)$ ,海滩游客  $B_j$  的购买决策为:

$$B_j \rightarrow S_i$$

$$s. t. \min D_{ij} (i=1, 2, \dots, n_0; j=1, 2, \dots, dl_0)$$

根据完全竞争市场长期均衡的结果,一个海滩所有冰激凌小贩的最佳位置是:海滩被平均地分成  $n_0$  段,顾客沿着  $n_0$  等分的海滩被平均地分配。冰激凌小贩的

平均利润为:  $AR_0 = dl_0(p-c)/n_0 - F$ 。行业平均利润  $AR = AR(n)$  是  $n$  的减函数,  $AR$  与  $n$  呈负相关关系;随着  $n$  的增大,平均利润  $AR_0$  将减小,这是与结构主义视角的竞争战略相一致的(见图1)。

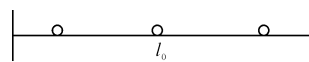


图1 一个海滩上的冰激凌小贩 ( $n_0=3$ )

当冰激凌小贩在海滩  $l_0$  售卖冰激凌有利可图时,会有越来越多的小贩涌向海滩  $l_0$ ,直到海滩冰激凌小贩的数量  $n$  达到均衡状态,即  $n$  增大到  $n_e$ ,使得:

$$AR(n_e) = dl_0(p-c)/n_e - F = 0$$

此时,  $n_e = dl_0(p-c)/F$ 。

(2)  $T=t_1$ ,增加未开发海滩存在两种情况(引入重构主义战略视角,实现两种战略视角的混合状态)。未开发的海滩对于冰激凌的需求还不明显,直到有一个新的冰激凌小贩开始在该海滩售卖冰激凌,未开发海滩上游客的冰激凌需求才会被发现。图2显示了一个冰激凌小贩从目前位置移动到一个未开发海滩  $l_1$  和另一个新冰激凌小贩进入另一个未开发海滩  $l_2$  的情形。新企业发现了未开发的市场,使海滩冰激凌产业中的企业数量增加了,平均利润也增加了。他们通过创新(进入或重新定位到新的市场)使自己的商品与这些未开发市场的需求相匹配,并实现差异化,以获得企业数量和平均利润的同时增加。他们现在的位置分布得更加分散,并且都比之前拥有更多的顾客和利润。

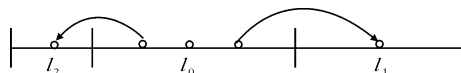


图2 3个海滩和冰激凌小贩

第1种情况。增加未开发海滩  $l_1$ ,一个在原有海滩  $l_0$  上的冰激凌小贩  $S_i (i=1, 2, 3)$  从目前位置移到海滩  $l_1$ ,则冰激凌小贩的平均利润为:

$$AR_{11} = [dl_0(p-c) - (n_0 - 1)F + dl_1(p-c) - F] / n_0 = d(l_0 + l_1)(p-c)/n_0 - F$$

只有当其能获得比目前位置更多的利润时,原有海滩  $l_0$  上的冰激凌小贩才会移动到未开发海滩  $l_1$ ,即存在未开发海滩进入的约束条件:

$$[dl_1(p-c) - F] - [dl_0(p-c)/n_0 - F] > 0。$$

由此得:  $l_1 > l_0/n_0$ 。

当  $l_1$  符合未开发海滩的进入约束条件,即  $l_1 > l_0/n_0$  时,海滩  $l_0$  上的冰激凌小贩会从目前位置转移到海滩  $l_1$ ,此时应用蓝海战略较为合适;当  $l_1$  不满足未开发海滩的进入约束条件,即  $l_1 \leq l_0/n_0$  时,海滩  $l_0$  上的冰激凌小贩不会从目前位置转移到海滩  $l_1$ ,此时应用竞争战略较为合适。

当海滩  $l_0$  上的冰激凌小贩移动到未开发海滩  $l_1$  时,新的行业平均利润  $AR_{11}$  与  $AR_0$  之间的差值为:

$$\Delta AR = AR_{11} - AR_0 = dl_1(p-c)/n_0$$

显然  $l_1 > 0$ ,则  $AR_{11} > AR_0$ ,说明当原有海滩上的

冰激凌小贩从目前位置转移到未开发海滩上时,行业的平均利润水平将增加。

第 2 种情况。增加未开发的海滩  $l_2$ , 一个新进入的冰激凌小贩  $S_{n_0+1}$  进入海滩  $l_2$ , 则冰激凌小贩的平均利润为:

$$AR_{12} = [dl_0(p-c) - n_0F + dl_2(p-c) - F]/(n_0 + 1) = d(l_0 + l_2)(p-c)/(n_0 + 1) - F$$

只有当其能获得比进入海滩  $l_0$  更多的利润时, 新的冰激凌小贩才会进入海滩  $l_2$ , 即存在未开发海滩进入的约束条件:

$$[dl_2(p-c) - F] - [dl_0(p-c)/(n_0 + 1) - F] > 0$$

由此得:  $l_2 > l_0/(n_0 + 1)$ 。

当  $l_2$  符合未开发海滩进入的约束条件, 即  $l_2 > l_0/(n_0 + 1)$  时, 新冰激凌小贩将进入海滩  $l_2$  而不进入海滩  $l_0$ , 此时适宜采用蓝海战略; 当  $l_2$  不符合未开发海滩进入的约束条件, 即  $l_2 \leq l_0/(n_0 + 1)$  时, 新冰激凌小贩不会进入海滩  $l_2$  而进入海滩  $l_0$ , 此时适宜采用竞争战略。

当新进入的冰激凌小贩进入海滩  $l_2$  时, 行业平均利润  $AR_{12}$  与  $AR_0$  之间的差值为:

$$\Delta AR = AR_{12} - AR_0 = [d(p-c)/(n_0 + 1)](l_2 - l_0/n_0)$$

当  $l_2 > l_0/n_0$  时,  $AR_{12} > AR_0$ , 即行业平均利润将随着企业数量的增加而增加; 当  $l_0/(n_0 + 1) < l_2 \leq l_0/n_0$  时,  $AR_{12} \leq AR_0$ , 即行业平均利润将随着企业数量的增加而减少。

图 2 描绘的结果与重构主义和结构主义的战略视角都是一致的。蓝海战略认为, 长期而言, 企业数量与平均利润之间有着正相关关系, 而竞争战略则认为是负相关关系, 出现这种矛盾是因为关于两种战略视角未开发市场需求有效性的隐含假设不同。如果像图 2 描述的那样只有 3 个海滩 ( $l_0$ 、 $l_1$  和  $l_2$ ), 那么从长期来看, 随着更多企业涌入海滩冰激凌行业 (有限市场) 进行竞争, 企业的平均利润将会下降, 直到均衡状态。随着  $n$  的不断增大, 行业平均利润  $AR = d(l_0 + l_1 + l_2)(p-c)/n - F$  将持续减小, 达到均衡状态时行业平均利润  $AR$  为零, 企业数量  $n_e = d(l_0 + l_1 + l_2)(p-c)/F$ 。而实际上, 还会出现更多的未开发海滩, 如图 3 所示。

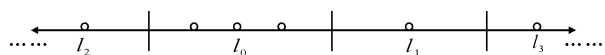


图 3 无限的未开发海滩和冰激凌小贩 ( $n_0 = 3, n \rightarrow +\infty$ )

(3)  $T = t_2$ , 增加无限的未开发海滩 (重构主义战略视角)。图 3 显示了一种极端情况, 图左右两侧的箭头表明还存在其它未开发海滩, 在那些海滩上, 顾客有对冰激凌的需求但是没有途径来获取。如果新的小贩不再进入已知市场与现存小贩竞争, 而进入未开发海滩, 那么小贩数量的增加将会带来平均利润的增加。海滩上的冰激凌小贩会不断地移动到未开发海滩, 也会有新的冰激凌小贩不断进入到未开发海滩, 不断地开发海滩。

$\forall k \in \mathbf{Z}_+$ , 未开发海滩进入的约束条件为:

$$l_k > \frac{l_0}{n_0}, AR_2 = \lim_{n \rightarrow +\infty} \frac{d(p-c) \sum_{k=0}^{n-n_0} l_k}{n} - F$$

当满足  $l_k > \sum_{i=0}^{k-1} l_i / \sum_{i=0}^{k-1} n_i$  时:

$$AR_2 - AR_0 = d(p-c) \left[ \lim_{n \rightarrow +\infty} \frac{\sum_{k=0}^{n-n_0} l_k}{n} - \frac{l_0}{n_0} \right] > 0$$

这种情形下, 竞争战略与蓝海战略之间的关键不同就在于, 是否存在充足的能够通过创新和差异化获得的未开发市场, 使企业数量的增加只意味着较少的竞争。这说明竞争战略与蓝海战略都不是通用战略, 而是特定市场条件下的特定战略, 应当根据不同的市场条件来选择。

### 3.2 短期关系

上述分析充分考虑了长期效应, 给予了企业和市场充分的时间 (例如找到或创建一个新海滩), 以使蓝海战略的实施对利润产生影响。实际上, 在一家企业决定采用一项创新战略到创新对市场产生一定影响之间, 通常存在时间滞后性, 即需要一定的时间使创新融入市场并产生利润。

一般而言, 在重构主义视角下, 利润和企业数量间没有特别的先验性关系。在这段时间滞后期, 价值创新 (例如新产品开发、品牌开发成本等) 的成本增加, 利润减少, 在企业数量与行业平均利润之间造成一种短期的负相关关系。而较低的利润实际上可能意味着许多企业正在安排投资进行价值创新, 反过来可以看出, 这些企业期望将来有机会得到更高的利润。企业数量增长的短期效应可能加剧现有市场的竞争, 并伴随着平均利润的减少。在创造出新市场之前, 短期的现金流需求会迫使众多企业在已有市场进行激烈的竞争。假如蓝海战略可以没有时间滞后性, 即这些企业立刻就成功, 则企业数量增加的短期效应将造成平均利润的增加; 如果创造新市场和新顾客需要一定的时间来实现, 则企业数量增加的短期效应将造成平均利润的不变或者减少。

对于结构主义视角, 情况也是一样的。在短期内, 更多的模仿性企业将提高竞争程度和降低利润水平。更多的创新企业使用波特的差异化或总成本领先战略, 也将形成暂时的竞争优势, 造成短期内更高的平均利润。只有在较长时期, 当这些竞争优势被模仿时, 企业数量的增加对于利润的消极效应才会形成。

因此, 短期而言, 无论采用结构主义还是重构主义战略视角, 均不会产生明显的企业数量和行业平均利润之间的某种对应关系, 即企业数量与行业平均利润之间不存在稳定的关系。

### 3.3 短期和长期关系之间的调整过程

企业在长期和短期关系之间还存在调整过程。这种调整过程的特征主要是速度的快慢程度, 可以分为

企业数量的调整速度和行业平均利润水平的调整速度。

如果行业平均利润高于一个特定的可以维持的水平,即利润太高了,则模仿者将会进入,结果是行业平均利润下降。调整速度显示了利润回到可维持利润水平的快慢程度。如果这个调整过程很快,则创新显然很容易被复制模仿,创新者的利润将非常短暂;反之,如果调整过程很慢,创新者就有很长时间来享有创新带来的高利润。在这种情况下,竞争过程是一种比较弱的机制,它的作用需要太长的时间去实现,从而给予价值创新者充分长的时间获取增加的利润,使蓝海战略成为最佳的战略方法。从海滩冰激凌小贩的例子来看,这个问题就转变为:如果一个冰激凌小贩发现和创造了一个新海滩上的需求,其他冰激凌小贩将需要花费很长时间进入这个新海滩并进行竞争。因此,把寻找新海滩作为一项通用战略即使不是最佳的,也是有利可图的。尽管源自任何创新形式(包括蓝海价值创新)的独占性利润都可能是暂时的,但是当竞争是“激烈的”而不是像蓝海战略所说的“不存在”时,这段时间可能会变得足够长来调整蓝海战略。在这种情况下,即使面临竞争,价值创新获取的收益也可以维持足够长时间,使企业能够把蓝海战略调整为可持续发展的战略。

企业数量也发生着相似的调整过程。当企业数量低于可维持的水平时,就出现了新企业进入和获取产业利润的空间;当企业数量相对较高时,一些边缘的企业迟早会离开市场。

### 3.4 构建战略视角决策框架

对于战略视角决策问题,管理者不是随意赌博式地选择某一种战略视角,而是要评估通过价值创新能获得的未开发市场需求的规模,评估竞争过程的激烈程度,评估企业自身的资源和能力,通过一定的决策框架来选择合适的战略视角。

在完全无差异的海滩冰激凌市场上,影响企业进行战略视角决策的关键变量即是市场约束条件。而完全无差异的市场在现实中是不存在的,它仅仅存在于诸多严格的假设条件之下,企业的资源和能力、市场地位等差异是客观存在的,由此对假设条件进行扩展,展开影响企业战略视角决策因素的讨论。

通过以上分析,可以总结出影响企业进行战略视角决策的影响因素,包括新市场进入约束、时间滞后期以及调整过程。长期关系中的新市场进入约束实际上就是企业对于市场状况的判断,潜在市场的大小决定了在位企业和新进入企业是否要选择开发潜在市场。对于潜在市场大小以及开发难易程度的判断,除了客观的市场信息之外,企业的主观战略倾向也起到很大的作用。在短期关系中的时间滞后期内,企业想要生存下来甚至占据市场有利地位,就必须具备足够的资源和能力,使

其能够击败竞争对手。在调整过程中,企业数量和行业平均利润发生变化,这主要是行业壁垒、供应商、买方等结构因素与企业的资源和能力综合作用的结果。

因此,基于机理阐述部分的推理和企业面临的实际情况,以及W·钱·金<sup>[5]</sup>等的研究,本文将其归纳为3个方面的因素:产业状况、企业的资源和能力、企业的战略倾向(见表1)。

表1 产业状况与企业资源和能力的二因素组合状况

产业状况	不具吸引力	一般吸引力	富有吸引力
拥有构建独特市场地位的资源和能力;企业的资源和能力胜过竞争者	1. ●	2. ○	3. ○
现有对手地位根深蒂固,企业的资源和能力不足以抗衡	4. ●	5. ●	6. ●

注:●表示适用重构主义战略视角;○表示适用结构主义战略视角。

(1)当产业状况富有吸引力,企业具备的资源和能力足以开拓独特的竞争地位时,选择结构主义视角会带来良好的回报。即使是在只具有一般吸引力的产业,只要企业有足够的资源和能力击败竞争对手,结构主义视角也可以带来较好的回报(见表1中“2”和“3”)。

(2)当产业状况不是很理想,并且资源和能力不能克服这些不利条件时,就不适合选择结构主义视角。这种情况通常发生在供给过剩、竞争激烈、利润率很低的行业中。企业应该选择重构主义视角,打造重塑行业边界的战略(见表1中“1”和“4”)。

(3)当产业状况具有吸引力,现有竞争对手的地位稳固,而企业没有资源和能力与其抗衡,采用结构主义视角也不会带来好绩效时,企业就需要采用重构主义视角建立一种新战略,创造一个新的市场空间。(见表1中“5”和“6”)

(4)当产业状况、资源和能力都没有明显指出该采取哪种视角的时候,企业应依据自身战略倾向来确定战略视角。倾向于创新并且不甘错失未来机会的企业,采取重构主义视角将更合适;倾向于维护现有战略地位,不愿去不熟悉的领域冒险的企业,采用结构主义视角会更好。

在理论分析和归纳的基础上,本文构建了产业状况、企业的资源和能力以及企业的战略倾向三因素的战略视角决策流程(见图4)。通过本决策框架,企业可以在评估产业状况、组织的资源和能力、组织战略倾向的基础上,找到适合的战略视角。

总的来说,结构主义战略视角比较适用于下列情况:产业状况富有吸引力,企业拥有构建独特市场地位的资源和能力;产业状况不够有吸引力,但企业的资源和能力胜过竞争者;企业倾向于维护现有战略地位,并且不愿意涉足陌生的业务。重构主义战略视角比较适用于下列情况:产业状况富有吸引力,但现有对手地位根深蒂固,企业的资源和能力不足以抗衡;产业状况不具有吸引力,企业拥有再多的资源和能力也无济于事;

企业倾向于进行创新,有意愿探寻新的机会。

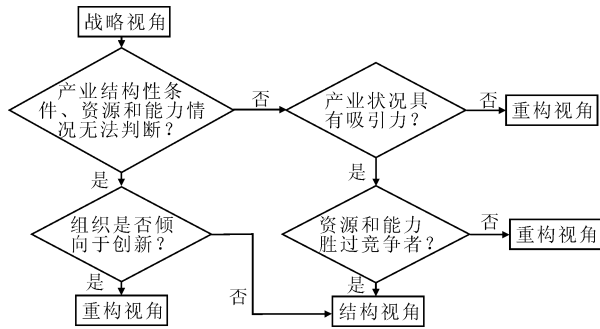


图 4 战略视角决策流程

### 4 结语

本文对比分析了以竞争战略和蓝海战略为代表的结构主义和重构主义战略视角的内涵和特点,通过理论演绎方法揭示了两种战略视角整合情况下的产业内企业数量与平均利润间的长期关系、短期关系以及调整过程,阐明了竞争战略与蓝海战略的相互作用,说明了竞争战略与蓝海战略的理论一致性,并基于演绎分析提出了结构主义和重构主义战略视角的决策框架。战略视角的决策框架主要包含 3 个方面的因素:产业状况、企业的资源和能力以及企业的战略倾向。

本文在战略视角决策框架中归纳了产业状况、企

业的资源和能力以及企业的战略倾向 3 个方面的因素。这 3 个方面的因素还可以进行细分,细分之后的子因素对战略视角选择的影响也值得研究。另外,由于时间和数据等方面的限制,没有进行实证数据分析,这有待进一步的研究。本文的框架还需要更多的实证研究来检验。只有通过广泛的实证分析和实际运用,战略视角决策框架才能不断得到补充和完善。

### 参考文献:

[1] [美]迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 北京:华夏出版社, 2005.

[2] [韩]W·钱·金,[美]勒妮·莫博涅. 蓝海战略[M]. 北京:商务印书馆,2005.

[3] W CHAN KIM, RENéE MAUBORGNE. Blue ocean strategy: from theory to practice[J]. California Management Review, 2005(3):105-121.

[4] W CHAN KIM, RENéE MAUBORGNE. How strategy shapes structure[J]. Harvard Business Review, 2009(9):73-80.

[5] 宋宝莉. 价值创新异化企业生态位:从红海走向蓝海[J]. 科技进步与对策, 2008(3):105-107.

[6] 白胜. 蓝海战略理论与竞争战略理论的对比分析[J]. 经济纵横, 2007(20):64-66.

[7] 阙雅玲. 波特战略与蓝海战略的整合运用[J]. 经营与管理, 2006(11):46-47. (责任编辑:万贤贤)

## - Research on Framework of Strategic Approach Decision: Based on the Analysis of Competitive Strategy and Blue Ocean Strategy

Jiang Yinhua

(School of Economics and Management, Southeast University, Nanjing21189, China)

**Abstract:** Strategic approach decision-making is the implicated premise of strategy formulation and implementation, including structuralist approach represented by competition strategy and reconstructionist approach represented by blue ocean strategy. By exploring the essence of theories, contrasting and analyzing the connotation and characteristics of those two strategic approaches, this paper explained long-term relation, short-term relation between the number of firms and average profits and adjustment process between short-term and long-term relation. Based on the analysis results, a framework of strategic approach decision is proposed to provide certain theoretical support for the firms to make the right strategic approach decision-making.

**Key Words:** Strategic Perspective; Competitive Strategy; Blue Ocean Strategy; Framework of Decision