

# 基于动态能力视角的战略风险分析框架

陈少华,陈 菡

(厦门大学 管理学院,福建 厦门 361005)

**【摘 要】** 企业战略行为对企业生死存亡至关重要,对导致战略行为偏差成因的分析可以有效的防范和控制战略风险,为企业持续保持竞争优势保驾护航。文章基于动态能力视角分析影响企业战略行为的风险因素,结合战略管理理论和风险管理理论,从企业内部资源与外部环境的关系范围和关系强度、企业内部资源与能力的相互匹配程度、企业的战略共识三个维度构建战略风险分析框架,来探讨战略风险的可能来源及其影响机制,以期为企业规避风险提供参考。

**【关键词】** 动态能力 战略风险 战略共识 关系强度 关系范围

**【中图分类号】** F272.3 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1004-2768(2013)01-0161-04

## 一、研究背景

在经济全球化环境下,知识经济、信息技术的发展带来商业模型的变更,企业的经营环境日益复杂,组织与环境的不确定性加剧为企业战略的制定与执行带来前所未有的风险。战略风险管理成为企业新的核心能力(Mark L.Frigo, 2009),如何控制和防范战略风险,使得企业战略行为为企业保持竞争优势持续提供动力,成为企业管理者和学术研究者关注的焦点。

企业战略行为是企业与战略管理相关的一种组织行为,包括战略决策行为和战略执行行为。战略风险是影响企业战略行为的内外部环境的动态变化,这种动态变化将导致企业的资源能力与企业战略匹配产生偏离,进而使企业战略执行偏离预定的轨道,并最终影响企业绩效,包括战略决策风险和战略执行风险。

现有的学者从不同的角度来研究如何控制和防范战略风险。一些学者认为,战略本身存在风险,这种由战略性决策引起的风险称为战略风险。战略风险来自于产业风险和企业风险两个层面,战略风险的产生同时也受到宏观环境、产业环境等外部因素和信息、企业家精神等内部因素的影响(Baird, 1985)。企业战略资源、竞争能力和公司战略的动态不和谐也会引起企业战略风险(刘建国, 2006)。而战略执行阶段的风险是由于战略未能有效实施或内外部环境的变化削弱了原定战略的执行能力而引起的风险(Simons, 1999),包括资源损伤风险、能力短缺风险、流程运营风险和市场竞争风险(王翔等, 2005)。而另外一些学者则从战略及其影响因素出发来理解战略,认为战略风险是影响企业发展方向、生存能力或公司业绩等的一系列不确定性因素,这些因素将导致管理者实施其原定企业战略的能力被严重削弱,即战略性风险。Torben J.A.(2005)从战略管理流程的角度来分析战略本身的风险,从战略管理流程——战略分析、战略制定、战略实施和战略控制的整个过程中,分析各种活动偏离企业实际制定的目标而造成的收益的不确定性。

企业进行战略决策时需要同时考虑风险和收益,现有研究

中更多的关注企业如何提高竞争优势,更注重战略决策中的风险与收益,而对于影响战略执行的风险因素却考虑不足。《财富》在1999年的相关研究显示,在美国大约有70%的企业失败,并非缘自差强人意的企业战略,而是因为这些战略没有能够被有效执行。事实上,战略决策行为与战略执行行为是一个连续性的行为,在企业实践中需要将二者衔接起来综合考虑其中的风险因素。因此,在研究企业战略风险时,不仅需要考虑战略决策风险,同时也需要考虑战略执行过程中的风险,人为地将战略决策风险和战略执行风险割裂开来,将导致实践中的衔接困难。本文将战略决策风险和战略执行风险统一在一个框架内,基于动态能力视角,在现有研究的基础上探讨企业战略风险分析框架,以期能在已有理论成果的基础上补充和完善战略风险成因的研究,同时也为企业管理者在实践中防范和控制战略风险提供参考。

## 二、战略风险管理的动态能力视角

对战略风险的研究离不开战略管理研究。因此,战略风险研究重点解决战略风险和战略管理的融合问题,战略风险和战略行为的关系问题。基于古典经济学完全理性假设对战略行为的研究主要有两种观点:产业结构观和资源基础观。产业结构观构建了“环境——战略——绩效(SCP)”的战略行为研究范式,认为企业外部的产业结构和市场机会影响企业战略的决策行为和执行效果;而资源基础观则认为,虽然外部因素会对企业战略产生影响,但并不是关键性因素。企业本身的资源和能力才是其竞争优势的决定性因素,并因此形成了“资源——战略——绩效(RSP)”研究范式。

动态能力理论结合经济学理论和战略管理理论,从资源和能力两个维度来解释企业竞争优势的来源,以及如何保持企业长期的竞争优势。随着战略管理理论研究的深入,对于竞争优势理论的研究已经从外生论向内部论转变(支燕、吴河北, 2011),而企业能力理论也伴随着这一转变经历了企业资源基础观→企业核心能力观→动态能力观的发展历程。

**【收稿日期】** 2012-08-20

**【基金项目】** 教育部人文社会科学重点研究基地重大项目“企业集团风险管控的会计内部报告研究”(11JJD790006)

**【作者简介】** 陈少华(1961-)男,福建莆田人,厦门大学管理学院教授、博士生导师,研究方向:财务会计与会计理论、公司治理、内部控制;陈菡(1983-)女,福建莆田人,厦门大学管理学院博士研究生,研究方向:财务会计与会计理论、风险管理。

关于企业能力理论的研究可以从 1959 年彭罗斯(Penrose)的《企业成长理论》开始追溯。Penrose(1959)通过经济理论的演绎,提出企业是生产资源的集合体,由于企业内部资源具有异质性,以及企业为了拓展其生产机会的知识积累倾向,会使企业持续产生“组织剩余”(organizational slack),这些“组织剩余”改变企业生产规模,为企业进一步的成长提供了基础。资源基础观认为企业的竞争优势来自于企业的资源,公司环境、公司资源及竞争能力是影响公司业绩及形成竞争优势的基础(Barney 1986),强调资源对公司战略的影响。随后,以 Prahalad 和 Hamel(1990)为代表的企业核心能力论研究强调企业的核心能力对企业竞争优势的影响,认为培育和增强企业的核心能力(Core Competencies)才是真正决定企业竞争优势的因素。如果企业只关注最终产品和服务,就无法去发掘企业竞争优势的真实来源。因此,企业必须在整合资源的过程中形成一种持久的、能够迅速回应外部环境变化并为企业带来持续竞争优势的独特能力,即动态能力。

Teece, Pisano 和 Schuen(1997)从战略匹配视角对战略基本问题进行阐述,他们认为,动态能力(Dynamic Capabilities)是那些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。企业只有从流程、路径与位势上入手构建改变能力的能力,才能动态适应环境,并获取超过行业平均利润的经济租金。那些在动态环境中能够及时响应、快速创新、具有高效协调和重新部署内外部资源的管理能力的企业才是市场竞争中的赢家,而那些仅仅积累大量资源、却不具备使用这些资源能力的企业,是无法应对不断变化的环境,无法获取可持续的竞争优势。企业“整合、构建、重新配置其内外部资源的能力是企业持续竞争优势的来源”,即动态能力是竞争优势的来源。

动态能力理论对企业战略行为的研究主要从企业内部的资源和能力出发,认为外部因素虽然会对企业战略产生影响,但并不是关键性因素,企业本身的资源和能力才是其竞争优势的决定性因素。然而,影响企业战略的风险因素包括企业外部环境、内部资源和能力两个方面,仅从任何一个方面探讨战略行为的影响因素都是不充分的。企业所处的外部环境会影响其内部资源的获得,而企业内部资源和能力所形成的竞争优势又反过来会影响到企业与外部环境的关系。

因此,如何利用企业自身的资源和能力优势,扩大企业与外部环境的关系范围,提高企业资源与外部环境的关系强度,从而防范和控制企业战略与外部环境不适应风险,降低企业战略行为与企业资源和能力匹配风险,是本文首要考虑的研究框架。

### 三、基于动态能力视角的战略风险分析框架

前人对战略风险的识别大多依据战略理论中战略、资源、能力与环境匹配的思想 and 竞争优势理论,从战略管理过程提出战略风险识别因素。但是由于不同学者关注的重点不同,对战略风险的产生机理看法不同,因此,对战略风险的识别不全面不系统。战略行为是一个复杂的系统性的过程,对战略风险的分析需要从多方面、多角度进行全面、系统的识别。

本文将企业外部环境与企业内部资源整合在一个战略风险分析框架内,以企业能力理论为研究出发点,并以此来探讨战略风险的形成机理。通过分析企业内部资源与外部环境的关系范围和关系强度、企业内部资源与能力的相互匹配程度、企业的战略共识三个角度来构建企业战略风险分析框架(见图 1)。

首先,企业外部环境、内部资源与组织能力共同构成战略决策和战略执行的基础。企业的战略行为需要考虑外部环境的影响,但是在动态复杂的外部环境背景下,企业只能在自己可

控制范围内对外部环境进行有效管理,而这种可控制的范围取决于企业与外部环境的关系。其次,企业资源与组织能力的匹配程度会对企业战略决策和战略执行产生约束。企业战略的决策质量和有效执行要求企业资源配置与组织能力相匹配,并随着外部环境及战略执行进程实现动态调整,如果企业资源和能力无法匹配,不能满足战略协同要求,就无法实现动态调整的需要,影响企业战略效果。再次,在战略决策和战略执行过程中,战略主体对战略的共识程度对企业战略产生重要影响。战略决策主体通过对外部环境的判断、对企业内部优、劣势的分析,形成一致的战略共识,制定企业的战略目标并向上传达,战略执行主体对已制定战略的理解和认同,为实现战略目标而努力的共同意愿程度将影响企业战略执行效果。

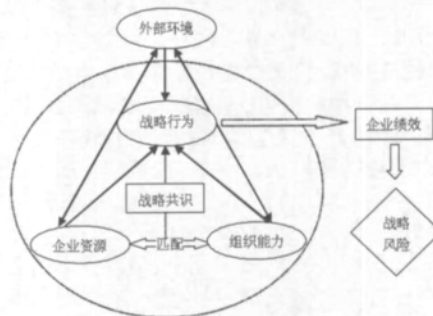


图 1 企业战略风险分析框架

#### (一)从内部资源与外部环境的关系分析企业战略风险

尽管内部资源、能力和知识对企业成功具有重要意义,但是这些资源和能力仅是构成企业成功的必要条件但不是充分条件,资源充裕不一定能保障企业持续享有领先地位(Amit and Schoemaker, 1993)。随着企业的发展和外部环境的变迁,企业战略行为在快速变化、不可预测的动态市场环境下如何获取和保持可持续竞争优势,避免这些资源和能力被逐渐耗尽或者失效而产生企业战略风险,就需要考虑企业内部资源与外部环境的关系问题。

企业的外部环境嵌入在由供应商、顾客、政府、银行等紧密利益相关者构成的网络之中,企业的战略行为是企业与这些外部环境进行交互的过程,以及由此而引起的组织内部结构变化的过程。“社会网络理论”认为企业与不同资源的联系程度,代表了可获取资源的差异性,即企业的“关系范围”。企业与社会网络的紧密程度,代表了资源的重要性、交易成本机会主义等,即企业的“关系强度”。Gnyawali 和 Madhavan(2001)研究表明,关系范围和关系强度会通过不同的机制对企业战略行为产生影响。关系范围代表了企业与外界联系的差异性。在战略变化过程中,能否获取战略变化所需要的资源是决定能否快速制定和执行战略的重要因素。在中国转型背景下,外部资源的获取往往需要借助关系。关系强度能够通过降低交易成本,提高可获取资源的程度,加快资源的转移速度。

企业与政府、供应商、顾客、金融机构以及其他组织之间的一系列横向和纵向的联系构成了企业的战略关系网络,这些关系可跨越不同的产业和国家。企业的战略关系网络为企业获取实现其战略目标所需的各类关键资源和能力提供了通道,这种关系网络因人因组织而异,也是一种难以模仿或替代的资源。因此,企业与这些外部环境的关系范围和关系强度也将影响企业的战略决策和战略执行,进而影响到企业的经营绩效。企业对关键资源的识别能力影响企业扩大外部关系范围,增强外部关系强度的积极性,而企业与外部关系的范围和强度又反过来影响企业资源的获取能力,进而影响到企业资源的配置和利用

能力。如果企业与外部环境的关系范围和关系强度不足以支持企业的战略决策和战略执行,就可能产生战略风险(见图2)。

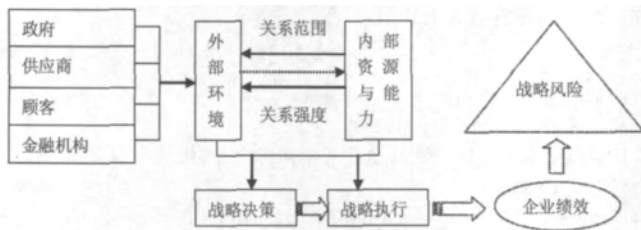


图2 外部环境关系与战略风险

### (二)从企业内部资源和能力匹配分析战略风险

Aaker(1989)指出企业长期竞争优势与绩效的竞争基础是存在于企业内部的“资源”与“能力”。企业在生产经营过程中会逐渐积累一定的资源和能力,这些资源和能力蕴藏在企业的组织、生产、管理等各个环节,且各种资源和能力的发展是不平衡的,这样,企业的资源和能力与其经营战略之间可能存在着不相匹配的风险。本文对于影响企业战略风险的内部因素,主要从企业资源和能力匹配以及资源、能力与战略行为的匹配两个维度进行研究(见图3)。

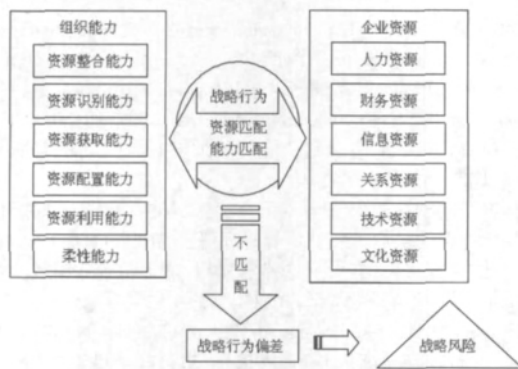


图3 资源、能力与战略行为匹配

资源是创造价值过程中投入的要素,企业资源是由企业所控制或拥有、能参与产品和服务的生产以满足人类需求的、有形的和无形的、人力的和非人力的所有投入要素,包括人力资源、财务资源、物质资源、信息资源、关系资源和技术资源等各种要素。能力是人运用一组资源完成某项活动或任务的质量与水平。企业不仅需要拥有影响企业战略行为的关键资源,而且还需要拥有对这些资源进行有效的整合利用的能力,才可以支撑企业战略的有效制定和执行,并使之成为企业本身所具有的持续竞争优势。企业资源的整合能力决定着企业资源的效能能否得到充分有效发挥,亦将影响着企业未来的竞争优势和企业的成长。而企业资源的整合能力包括资源识别能力、资源获取能力、资源配置能力和资源利用能力(马鸿佳等,2011)。

资源识别能力是指创业者根据自身资源禀赋,对企业创业所需的外部资源进行分析、确认,并最终确定企业所需资源的能力。资源识别能力是资源整合能力的出发点,企业只有识别到影响企业战略行为的关键性资源才能对其进行有效整合。如果资源没有得到有效识别,那么也就无从进行整合。资源获取能力是指在确认并识别资源的基础上,利用其他资源或途径得到所需资源并使之为企业服务的能力。企业识别了影响战略行为的关键性资源之后,还必须有能力可能获取该资源,如果企业仅仅认识到哪些资源是关键的,而无从获取,同样也不能对其进行整合,进而影响到企业战略行为。资源识别能力和资源

获取能力主要是企业面向外部的行为,而资源配置能力和资源利用能力是企业内在资源组合与使用的行为。资源配置是指企业在获取了必要的资源之后,对资源进行调整,使它们互相匹配、相互补充并获得独特竞争力的能力。企业在识别、获取了关键性资源之后,还必须对其进行有效配置,使其在企业内部各部门之间充分发挥应有的作用,使资源与战略相匹配,才能有效降低企业战略实施风险。资源利用,就是使用所获取并经过匹配的资源,在市场上形成较强的竞争力,通过发挥资源与能力的作用生产出产品或服务,并为客户创造价值的过程。资源利用是企业资源的价值实现过程,也是企业资源整合能力转化为企业绩效的过程,更是企业能否创造价值,在市场上生存的关键。获取的资源没有得到恰当地利用,资源整合的能力和资源整合的效率就会降低,企业的优势将不会持久,企业的竞争力将会被削弱。

在动态变化的市场环境中,企业精心培育和发展起来的核心能力也可能会演变成核心刚性或能力陷阱。Barton(1992)研究认为,在内外环境发生变化时,已有的核心能力可能成为企业变革的障碍,表现出不易被改变的核心刚性(Core Rigidity)特征。企业在资源整合过程中形成了核心能力取得竞争优势,但是这种核心能力也有可能因为不易改变而具有了能力刚性特征,降低了企业在战略实施过程中对环境变化的应变能力,形成影响战略实施的潜在风险。因此,企业要谋求长远发展,必须建立动态的、柔性的企业能力来化解不确定性带来的风险。资源柔性能力是指企业提高资源整合过程的适应范围以增加资源在环境变化时选择权,使得企业能够以较小的成本对战略实施环境变化产生快速反应,转变经营策略,从而具有有效响变化着的竞争环境的能力,有效降低企业战略实施过程的风险,有利于企业战略得以有效执行,增加企业在不确定环境中生存和成功的机会。

因此,企业在进行战略决策时,应首先对自身的资源、能力与战略的匹配状况做出审慎评估,了解企业有没有具备战略行为的能力条件,哪种战略行为能提高企业的资源和能力利用效率,从企业内部的资源与能力利用效率来重视企业的战略行为,这将更进一步的防范和控制企业战略风险。

### (三)战略共识与战略实施风险

战略共识是企业战略制定、澄清和沟通过程中,所实现的各层级员工和外部利益相关者对企业使命、愿景、战略的认同感和责任感(薛云奎等,2005)。在企业经营活动中,无论是企业的战略决策还是战略执行,都需要得到各层次员工和外部利益相关者不同程度的认可和支持。在企业战略行为中,如果各层级员工对战略决策缺乏清晰、共同的理解和认识,就会对战略执行造成严重的障碍,而如果外部利益者对企业战略目标缺乏认同,没有与企业达成战略共识,也会在一定程度上阻碍企业的战略执行。

因此,本文将战略共识分为两个维度,分别从共识层次及共识程度两个维度来探讨战略共识对战略实施风险的影响(见图4)。共识层次包括高层共识、员工共识和外部利益相关者共识三个层次,战略共识的程度越高,战略执行的效果越好(薛云奎等,2005)。战略共识程度由战略理解、战略认同和战略承诺共同构成(黄再胜,2011)。战略理解是前提,战略认同是基础,而战略承诺则是核心,三者相互依存,缺一不可。战略共识的不同层次对共识的程度要求不同。在外部利益相关者层级,对企业战略的理解与否将影响企业战略实施,而中下层员工层级则要求对企业战略不仅要理解还需要认同,高层管理者作为企业战略实施的核心,还需要战略进行承诺。

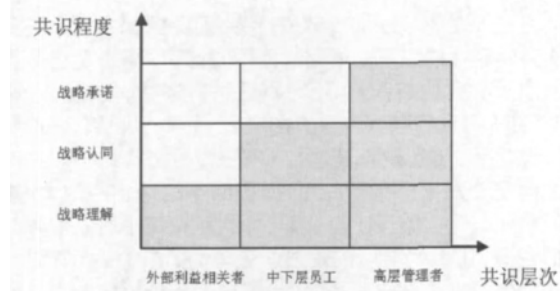


图4 战略共识维度

在战略沟通过程中,大部分企业往往无法在组织内的各个层面都建立起充分的战略共识,高层管理者与中下层员工不但对战略的认知存在差异,而且会相互影响。许多一线的管理人员常常对高层管理者的战略努力无动于衷,甚至将这种努力视为一种威胁。组织内对战略持不同立场的小派系越明显和对立,战略执行受到的阻碍也就越大。中层管理者的自利行为在很大程度上影响着战略沟通和执行的质量(Guth and MacMillan, 1986)。一旦中下层员工认为企业战略只是企业高管追求自利的工具,因此,对企业战略缺乏信任,那么,他们执行战略的承诺也会大打折扣。

企业战略的有效执行不仅需要组织内各层面达成充分共识,还需要在组织外部建立相应的共识,以利于与关键的外部利益相关者合作。如果不能与关键的外部相关利益者进行充分的沟通形成共识,一些影响战略执行的重要的外部要素就会受到阻碍和破坏,致使内部战略执行的努力付之东流(Kaufman, 1990)。

战略共识不足会导致战略行为偏差从而引起战略风险,而战略共识不足对战略行为的影响主要有两个方面:一是战略主体对战略不认同,直接干扰战略行为效果,导致战略行为偏离。战略共识程度反映了组织内外部相关人员对战略的理解一致性水平和执行的意愿强度。战略主体对战略的不认同,在某种意义上代表着企业战略无法满足组织内外部利益相关者的利益诉求,如果无法实现战略目标与利益相关者目标之间的平衡,由此造成的摩擦将会降低战略执行效率甚至使战略行为偏离预期目标,产生战略风险。二是战略主体对战略的认知不足或偏差,使得战略行为效果偏离预期目标。企业外部环境的动态变化以及战略执行过程的复杂性,要求企业内部的战略主体保持较高的协同水平。战略主体对战略共识的程度不足或偏差,将会降低利益相关者为实现战略目标而做出努力的意愿,影响执行效果的稳定性,从而产生战略风险。

#### 四、结论与研究展望

随着企业竞争的日益激烈,企业经营环境日趋精细和复杂的背景下,战略行为对企业存亡的重要程度毋庸置疑。企业想要在激烈的市场竞争中建立并保持竞争优势,不仅重视企业绩效,加快战略创新,提高企业的战略品质,对企业战略风险的防范和控制也不容忽视。

本文从动态能力视角,企业内部资源对外部环境的关系、资源与能力匹配以及战略共识三个角度构成的战略风险识别框架。根据战略管理理论中的匹配思想和竞争优势理论结合战略管理实践,以战略目标为导向,分析了战略资源和能力等各组成要素可能的战略风险来源和构成,为在实践中全面充分地识别企业战略风险提供理论框架。

虽然本文所构建的战略风险分析框架建立在战略管理和

战略风险管理理论研究基础之上,但尚未接受严格的实证检验。因此,后续有关研究将通过案例分析、问卷调查、深度访谈等形式,对分析框架中所提到的各个维度的信度和效度进行检验,进一步完善本文的研究框架。

#### 【参考文献】

- [1] Mark L. Frigo. Strategic Risk Management: The New Core Competency [J]. Balanced Scorecard Report, 2009.
- [2] 刘建国. 基于属性测度的企业战略风险评价[J]. 统计与决策, 2006(2): 142-143.
- [3] Simons R.A. Note on Identifying Strategic Risk. HBS case services [M]. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999.
- [4] 王翔, 李东, 项保华. 基于 BSC 的企业整合型战略风险管理系统研究[J]. 科研管理, 2005(9): 79-85.
- [5] Torben J. Andersen. A Strategic Risk Management Framework for Multinational Enterprise [EB/OL]. <http://ssrn.com/abstract=982066>.
- [6] 支燕, 吴河北. 动态竞争环境下的产融结合动因——基于竞争优势内生论的视角[J]. 会计研究, 2011(11): 72-77.
- [7] Penrose E.T. The theory of the growth of the firm [M]. John Wiley, New York, 1959.
- [8] Barney J.B. Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage? [J]. Academy of Management Review, 1986(11): 656-665.
- [9] Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation [J]. Harvard Business Review, 1990, 68(3): 79-91.
- [10] Teece D.J., Pisano G., Schuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management [J]. Strategic Management Journal, 1997, 18: 509-533.
- [11] 加里·哈梅尔, C·K·普拉哈拉德. 竞争大未来 [M]. 北京: 昆仑出版社, 1998: 167.
- [12] 王栋, 魏泽龙, 沈灏. 转型背景下企业外部关系网络、战略导向对战略变化速度的影响研究[J]. 南开管理评论, 2011, 14(6): 76-84.
- [13] 马鸿佳, 董保宝, 葛宝山. 资源整合过程、能力与企业绩效关系研究[J]. 吉林大学社会科学学报, 2011(4): 71-78.
- [14] Wernerfelt B. The resource-based view of the firm ten years after [J]. Strategic Management Journal, 1995, 16(3): 171-174.
- [15] Candida G. Brush, Patricia G. Greene, Myra M. Hart, et al. From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base [J]. Academy of Management Executive, 2001, 15(1): 64-78.
- [16] Barney J.B. Looking inside for competitive advantages [J]. Academy of Management Executive, 1995, 9(4): 49-62.
- [17] Hitt M.A., Leonard Bierman, Katsuhiko Shimizu, Rahul Kochhar. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective [J]. Academy of Management Journal, 2001, 44(1): 13-28.
- [18] Christine Oliver. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views [J]. Strategic Management Journal, 1997, 18(9): 697-713.
- [19] 薛云奎, 齐大庆, 韦华宁. 中国企业战略执行现状及执行力因素分析[J]. 管理世界, 2005(9): 88-98.
- [20] 黄再胜. 企业员工战略共识及其影响因素的实证研究. 南开管理评论, 2011, 14(4): 32-41.
- [21] Guth William D., MacMillan Ian C. Strategy implementation versus middle management self-interest [J]. Strategic Management Journal, 1986(7): 313-327.
- [22] Kaufman Bruce EA. New Theory of Satisficing [J]. Journal of Behavioral Economics, 1990(19): 35.

(责任编辑: X 校对: Q)