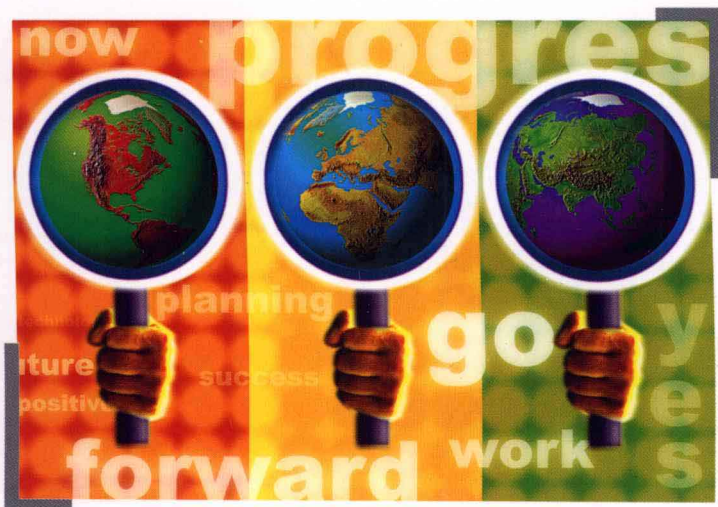




企业战略管理思维

QIYEZHANLUEGUANLISIWEI

◎ 王现君 著

企业战略的特征

指导性	注重性
全局性	系统性
长远性	风险性



济南出版社

企业战略管理思维

◎王现君 著



济南出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理思维/王现君著. — 济南: 济南出版社, 2008.8

ISBN 978-7-80710-642-5

I.企… II.王… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第126606号

责任编辑 曹忠之 袁 雷

封面设计 袁 雷

出版发行 济南出版社

地 址 济南经七路251号

邮 编 250001

电 话 0531-86131731

印 刷 日照报业印刷有限公司

发 行 济南出版社发行部(电话: 0531-86131730)

版 次 2008年8月第1版

印 次 2008年8月第1次印刷

开 本 787×1092毫米 1/16

印 张 15.5

字 数 200千字

定 价 28.00元

(如有印装问题, 请与承印厂联系调换)

目 录

第一章 导论：战略管理思维/1

第一节 企业战略的含义与特征/1

第二节 企业战略管理理论的演进与发展/6

第三节 企业战略管理思维/20

第四节 公司战略管理实践的发展/24

第二章 管理层素质与企业核心竞争力/26

第一节 管理层素质/26

第二节 企业核心竞争力/29

第三节 如何实现管理素质与企业核心竞争力和谐发展/42

第三章 知识经济时代：管理层智慧/46

第一节 知识经济：越来越重要的经济成分/46

第二节 知识经济的时代特征/48

第三节 知识密集企业类型/53

第四节 管理层与知识经济的脱节/55

第五节 管理智慧与管理者的智慧：管理新机制的催生/61

第六节 结论/75

第四章 多元化经营战略：管理层的机遇与陷阱/77

第一节 多元化经营战略概论/77

第二节 管理层的机遇和陷阱/82

第三节 公司多元化战略成败的关键因素分析/86

第四节 管理者与企业多元化经营/89

第五节 多元化经营战略的实施/91

第六节 企业多元化经营的风险控制/95

第五章 国际化经营战略：管理层未来的选择/101

第一节 经济全球化与企业国际化经营/101

第二节 企业国际化经营战略理论研究/104

第三节 国际化经营的战略类型及评价/106

第四节 管理者智慧的提升/110

第五节 企业国际化经营战略的制定与实施/114

第六章 人力资源战略：管理层的领导艺术/120

第七章 企业文化战略：管理层的标识能力/155

第八章 公司治理结构与财务治理：管理层的阿喀琉斯之踵/180

第九章 内功与外功：管理者的实践能力/214

第十章 案例：不一样的管理之道/230

第一章

导论：战略管理思维

第一节 企业战略的含义与特征

一、什么是企业战略？

“战略”一词有多种含义，在不同的领域中使用具有不同的含义。

“战略”最初只用于军事领域，是一个军事概念，其本义是对战争的整体性、长远性、基本性谋划，是指导战争全局的方略。“战略”意译于希腊字“stratagia”，属军事术语，其含义是“将军指挥军队的艺术和科学”。《韦氏新国际英语大词典》（第三版）定义“战略”一词为“军事指挥官克敌制胜的科学与艺术”，而《简明不列颠百科全书》则称“战略”是“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术”。在《战争论》中，克劳塞维茨对“战略”的定义是“为了达到战争的目的而对战斗的运用”；毛泽东在《中国革命战争的战略问题》阐释：“研究带有全局性的战争指导规律，是战略学的任务。研究带局部性的战争指导规律，是战役学和战术学的任务。”对战争的谋划有两种：局部性、短期性、具体性的谋划是战术，而整体性、长远性、基本性的谋划才是战略。战略和战术各有各的特点和用途，都是军队不可缺少的东西。

后来，“战略”的含义得到了引申，由军事领域延伸到了企业以及社会、科技等诸多领域。伴随着日益激烈的市场竞争环境，为兼顾长、短期利益，促进企业的长远发展，受美国经济学家安索夫（Ansoff）1965年发表《企业战略论》一书的影响，“战略”一词开始广泛应用于工商管理和企业经营中，并逐

步延伸至社会、教育、科技等各个领域，如“科教兴国”战略、“可持续发展战略”、“西部大开发战略”、“人才战略”等等。由于应用广泛，战略的定义很多，不一而足，以下简单列举几位学者对“战略”一词所下的定义：

加拿大麦吉尔大学管理学院教授明茨伯格认为：战略是一种计划，一种策划、一种模式、一种定位、一种观念。

摩尔认为：战略是“对由于复杂、不可预测和不完全的知识而产生的焦虑的解脱”。

心理学家威廉·詹姆斯认为：战略是一种把所有外来信息和刺激进行整理，加以调配的分类框架。通过这个明确的分类框架，组织的方针和目标就明确了。

美国达梯来斯管理学院教授魁恩认为：战略是一种模式或计划。

战略管理大师哈佛商学院教授迈克尔·波特关于什么是战略的精炼回答发表在《哈佛商业评论》上。他在《什么是战略》这篇文章里把战略分为三个层次：第一是定位，战略就是创造一种独特、有利的定位，涉及各种不同的运营活动；第二是取舍，战略就是在竞争中做出取舍，其实质就是选择不做哪些事情；第三是配称，在企业的各项运营活动之间建立一种配称。

企业是以盈利为目的的组织，关于企业战略也存在多种定义。根据西方各国战略管理专家与学者的论述，一些学者认为：企业战略指企业经营战略决策，内容包括企业的长远发展目标，达成目标的方针、政策、手段及资源配置战略。如美国学者钱德勒在其著作《战略结构》中将企业经营决策分为战略决策与战术决策两个层次，并明确指出，战略决策首先是以企业未来发展为出发点，决定企业的基本目标和与此紧密相关的经营目标和经营方针，然后是为实现经营目标与方针，对企业拥有的资源进行分配和调整的决策行动。另一些学者认为：企业战略指企业战略规划，内容包括规划经营目标以及为达成目标所必需的资源的取得、使用 and 处理的方针。如美国学者安东尼在其著作《经营管理系统的基础》中，认为战略计划是：决定和变更企业目标和实现企业目的所需的资源，以及获得使用和处理这些资源时应遵循的方针。还有的学者认为战略是针对产品与市场有效组合，实现经营环境、战略方向、管理组织相协调的策略等等。如前所述，战略管理大师迈克尔·波特认为，战略的本质是定位、取舍和配称。我国一些学者也提出了各自不同的见解，如：战略是确定企业长远发展目标，并指出实现长远目标的策略和途径；战略是企业面对激烈变化、

严峻挑战的环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划；战略是指根据市场现状及远景预测，结合自身资源基础，规划的企业发展轨迹和确立的企业奋斗目标等等。

从以上各种定义可以看出，企业战略的含义涉及到企业经营环境、未来发展预测、企业资源、企业远景目标和实现目标的策略与途径等诸多要素。而在这些要素中，企业要达到的远景目标和实现目标的策略与途径是其中最为关键的两个要素。借用《Economist》杂志的一个简单而权威的定义，企业战略回答企业的两个基本问题：一是“Where do you want to go? ”，一是“How do you want to go there? ”。企业长期存在及发展的基础是创造价值，对于价值的不同理解和定义构成了前一个问题的答案，如何创造价值则是后一个问题的解答。本书的探讨属于工商管理和企业经营范畴，企业战略（而非其他类型或其他组织的战略）是探讨和研究的对象，为方便起见将企业战略简称为战略，用以指代企业战略。

二、企业战略的特征

企业战略是设立远景目标并对目标的实现进行总体性和指导性谋划，属宏观管理的范畴，具有指导性、全局性、长远性、主动性、系统性和风险性特征。

1、指导性

企业战略界定了企业的经营方向和远景目标，明确了企业的经营方针和政策，对整个企业的经营管理活动起着导向的作用。

2、全局性

管理科学有三个层次：管理基础、职能管理、战略管理。其中，战略管理是现代企业管理的最高层次与首要任务，在企业的经营过程起着指针的作用。企业战略立足于未来，通过对国内、国际的政治、经济、文化及行业等经营环境的深入分析，结合自身资源，站在系统和全局的管理高度，对企业的未来发展进行全面的规划。

3、长远性

“人无远虑，必有近忧”，在兼顾短期利益的基础上，企业战略着眼于长期生存和长远发展的思考，确立了企业的远景目标，并谋划了实现远景目标的发展轨迹。超过一个营销周期之上的问题是企业战略所要考虑的问题。以战略营销为例，战略营销在营销设计上不但考虑企业的当期收益，而且考虑通过营

销活动对企业资源积累和长期竞争优势的效果。利润、增长是战略设计中的一个对立统一体，企业在发展的某一个阶段应该更关注利润还是更关注增长和企业所处的外部竞争环境有关系，也和企业利益相关者的价值导向有关。围绕远景目标，企业战略须经历一个持续、长远的奋斗过程，除根据市场变化进行必要的调整外，一般情况下不能朝令夕改、随意变动。

4、主动性

战争的战略问题是为结束战争而规划的，有一个终点的展望，而企业经营则希望能够永远延续下去。企业经营的全局性是永续经营，和战争的战略定义相对，企业战略可以说是企业为了永续经营所做的筹划和谋略。企业做作为一种赢利性组织，在市场竞争中获取收益是得以生存下去的根本，同时企业会受到环境的影响，环境是企业生存的土壤，环境可能给企业提供机遇，也可能给企业带来威胁，要把握机遇、战胜威胁，企业才有永续经营的可能。“筹划和谋略”是企业的一种主观活动，就是要主动地适应环境，从这个角度来讲，战略是企业希望主动把握自身命运的一种主观努力。

5、系统性

企业战略不仅要确立远景目标，还需要围绕远景目标设立阶段目标及各阶段目标实现的策略，以构成一个紧密联系、环环相扣的战略目标体系。同时，根据组织关系，企业战略自上而下由公司层战略（Corporate-level strategy）、事业层战略（Business-level strategy）、职能层战略（Functional-level strategy）三个层级构成一体。公司层战略是企业的总体指导性战略，决定整个企业的经营方针、投资规模、经营方向和远景目标等战略要素，是战略的核心，本书讨论的企业战略主要属于公司层战略。事业层战略是企业独立核算的经营单位或相对独立的经营单位，按照决策层的战略指导思想，通过竞争环境分析，侧重市场与产品，对自身的生存和发展轨迹进行的长远规划。职能层战略是企业各职能部门，遵照决策层的战略指导思想，结合事业层战略，对本部门的长远目标、资源调配等战略支持保障体系进行的总体性谋划，比如：营销战略、采购战略等等。

6、风险性

战略的制定过程即是企业做出战略决策的过程，而企业做出任何一项决策都存在风险，战略决策也不例外。市场研究深入，行业发展趋势预测准确，设立的远景目标客观，各战略阶段人、财、物等资源调配得当，战略形态选择科

学，制定的战略才能引导企业健康、快速地发展。反之，仅凭个人主观判断市场，设立目标过于理想或对行业的发展趋势预测偏差，制定的战略就会产生误导，甚至给企业带来破产倒闭的风险。

三、战略管理过程

战略管理过程（Strategic management process）包括9个步骤，如图1-1所示，是一个战略规划实施和评估的过程。[1]战略规划包括了前7个步骤，但即使是最好的战略，如果得不到正确执行或者不能被恰当地评估结果，也照样会失败。

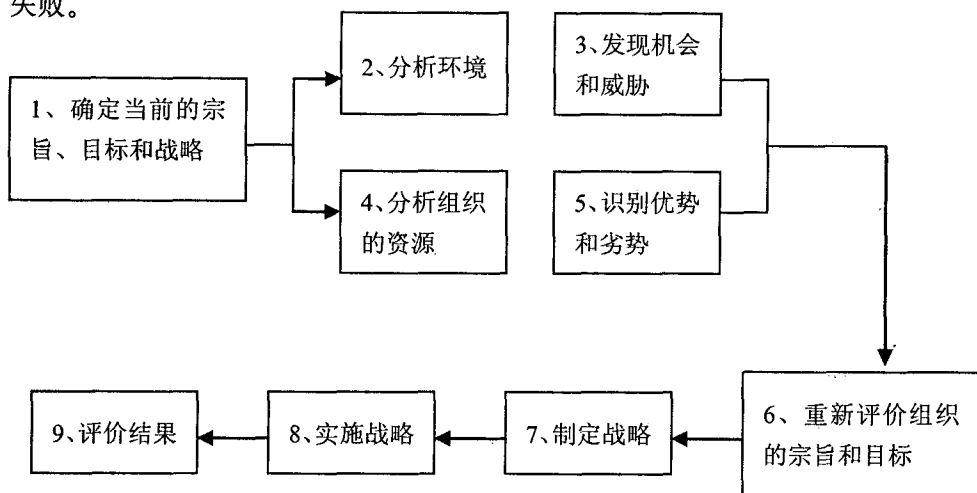


图1-1 战略管理过程（Strategic management process）

为实现企业的永续经营，企业必须不断提高自身的盈利能力和企业价值，从这个角度上，战略就是创造和提高企业价值，是对企业自身的一种经营。企业价值的内在支撑为企业的竞争优势，竞争优势“来源于企业为客户创造的超过其成本的价值”，因此企业战略管理的目的是寻求并维持企业长期的竞争优势。战略管理过程是一个动态的、持续的过程，既包括目标也包括手段，是二者的统一。在当今市场环境变幻莫测、竞争日益激烈的情况下，企业战略管理的重要性更加突出，如何制定正确的战略并有效地实施和控制，以便获得持续的竞争优势，是摆在每一个企业面前的严峻问题。当前，世界已进入“战略致胜”的时代，战略研究成为企业家“最占时间，最为重要，最为困难”的事情。联想集团董事局主席柳传志认为竞争力的学问就是制定战略的学问，联想的“管理三要素”里，第一条就是“制定战略”。

第二节 企业战略管理理论的演进与发展

关于战略研究的著作十分丰富，众多学者从不同的角度和思维出发对战略进行了研究与阐述，形成了不同的理论和学派。企业战略管理理论萌芽于20世纪30年代，形成于60~70年代，在西方发达国家得到了迅速发展，它的产生适应了现代企业管理发展的迫切需要。任何一种管理思想的产生离不开其所处的时代背景和企业经营管理实践，企业外部经营环境的变化和企业经营实践推动了战略管理理论的不断演进。

一般认为，20世纪50年代之前是企业战略管理理论发展的萌芽阶段。现代意义上的战略管理思想最早出现在美国经济学家切斯特·巴纳德的代表作《经理的职能》（1938年）一书中。在本书中，巴纳德将战略观念引入企业管理领域，并运用战略的思想对影响企业发展的各种因素及各种因素之间的关系进行了分析，开创了企业经营战略研究的先河。

20世纪50年代，企业战略管理表现为简单的计划和组织行为管理。20世纪五、六十年代以后，企业战略管理理论获得了长足的发展，其演进与发展过程大致经历了以下阶段：

一、早期传统的战略管理理论

进入20世纪60年代，欧美国家市场由卖方市场逐渐变为买方市场，国际市场逐步放开，关税壁垒逐步打破。大多数大企业以并购方式采取多元化经营策略，企业规模日益增大、结构日益复杂，多元化经营思想迅速发展。

60年代到70年代初期，是战略理论研究的奠基期，这一阶段的战略研究主要集中在战略的概念与构成要素等理论问题上。1962年，美国企业经营史学家钱德勒（A.D.Chandler）出版了《战略与结构：工业企业史的考证》一书，揭开了企业战略理论研究的序幕。在本书中，钱德勒对企业战略做出了比较明确的定义：企业战略是决定企业的长期基本目标与目的，选择企业达到这些目标所遵循的途径，并为实现这些目标与途径而对企业重要资源进行的管理。同时，钱德勒分析得出企业战略应当适应环境变化，而组织结构又必须适应企业战略的要求，随战略的发展变化而变化，即“结构跟随战略”假说。尽管他没有对企业战略本身进行具体分析，但却为企业战略管理研究开辟了道路、奠定

了基础。1965年安索夫发表了《企业战略论》，对企业成长的基本原理、理论和程序进行了研究，初步形成了企业战略管理研究的理论框架。

20世纪60年代战略管理理论的发展形成了两个关于战略构造问题的学派：设计学派与计划学派。设计学派的代表人物是哈佛商学院著名教授安德鲁斯。设计学派认为，战略是对公司实力和机会的匹配，是领导者有意识的但非正式的构想过程。该学派建立了著名的SWOT(Strength, Weakness, Opportunity and Threat)分析模型，该模型考察了企业面临的威胁和机会(外部评价)以及企业本身具有的优势和劣势(内部评价)，充分体现了企业内外部关系对制定战略的重要性。设计学派为一个公司正确地评估自己、制定战略提供了一个模式和方法论，但设计学派将战略构造静态地划分为战略制订和战略实施两个阶段，割裂了它们之间的动态联系，这是它的不足之处。具体而言，该学派的基本内容有：第一，战略构造应该是一个有意义的思想过程。第二，战略构造的模式应该是简单而又非正式的。第三，组织结构中的高层管理者应是战略家，专门从事全局问题的把握，负责战略设计和控制。第四，最佳的战略应该是具有创造性、灵活性及充足的弹性，能不断适应变化。产生于同一时期的计划学派认为企业战略的制定过程应该是一个正规化、条理化、系统化的计划过程，不应该只停留在经验和概念的水平上。计划学派的代表人物安索夫1965年发表《企业战略论》，首次将战略划分为企业总体战略和经营战略两大类。计划学派的主要观点是：战略构造应是一个有控制、有意识的正式计划过程；组织中的高层管理者负责；企业战略一旦形成，要能通过目标、项目、预算的逐级分解使之得以实施。1979年安索夫《战略管理》一书出版，系统提出了战略管理模式，认为企业战略行为是对其环境的适应过程及由此导致的企业内部结构化的过程。

形成于二十世纪六、七十年代的传统战略管理理论同时考虑了企业内部因素和外部因素，但更强调企业内部因素，忽视了对企业所处行业和竞争环境的分析，企业处于一种被动适应外部环境的状态。进入70年代，尤其是1973年的石油危机后，企业外部环境中日益增长的复杂性和变化对企业战略的适应性与针对性提出了高要求，战略理论研究的核心问题逐渐向实际操作层面转移，经营组合管理理论作为一种战略选择和资源配置的方法，开始在多元化经营的公司中流行起来。

二、以产业组织分析为基础的竞争战略理论

20世纪70年代中后期,公司的多元化经营未能带来预期的协同效应,石油危机的冲击使美国进入经济不稳定时期,同时美国面对日本和欧洲的挑战,全球竞争加剧,美国公司在市场上面临的竞争更为激烈,更加注重竞争力。在这种新的环境中,企业更倾向于把竞争作为商业环境的核心特征,把获得竞争优势作为战略的基本目标,战略管理理论脱离了早期发展阶段思想和模式。借鉴经济学理论,特别是以产业经济学理论为基础,战略管理开始集中研究企业竞争优势及其来源,并且将考虑的重点放在企业的市场环境上,特别强调产业结构和行业竞争分析。

在新古典经济学中,企业被视为“黑箱”,市场中的企业都是同质的,没有差别。但在现实中,同一行业中的企业之间却存在着盈利差异。美国哈佛大学的梅森(E.S.Masson)和贝恩(J.S.Bain)在新古典经济学的相关理论基础上,提出了现代产业组织理论的三个基本范畴:市场结构、竞争行为、绩效,即所谓的S-C-P (Structure-Conduct-Performance) 分析范式。产业组织分析集中表现为S-C-P分析范式,主要对市场结构、竞争行为、经营业绩及三者之间的关系做实证研究,探索各种不完全竞争模型的实证与规范含义,旨在制定提高市场绩效的各种产业组织政策。产业组织理论早在1959年随着贝恩的《产业组织》一书的出版而成熟,从时间上来看,产业组织理论是在卖方市场条件下形成的,在卖方市场条件下,市场结构决定厂商行为,厂商行为进而又决定经营业绩,这种观点显然是成立的,即 $S \rightarrow C \rightarrow P$ 。

为弥补传统战略管理理论的缺陷,哈佛商学院教授迈克尔·波特将产业组织理论中的结构-行为-绩效这一分析范式引入企业战略管理研究当中,提出了以产业组织分析为基础的竞争战略理论。波特认为企业盈利能力取决于其选择的竞争战略,而获取竞争优势的因素有两个:一是企业所处行业的盈利能力,即行业的吸引力,二是企业在行业内的相对地位。1980年,迈克尔·波特发表了著名的《竞争战略》一书,提出了产业分析的五种作用力模型,如图2-1

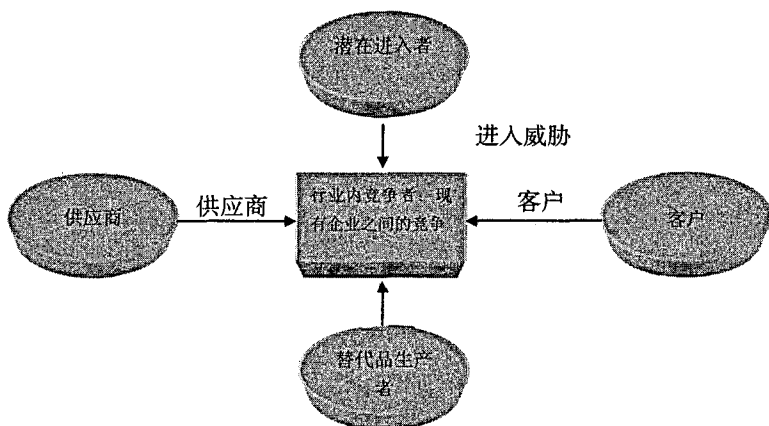


图2-1 迈克尔·波特的五种作用力模型

在产业经济学结构-行为-绩效分析范式的基础上，波特认为，竞争是企业成败的核心所在。竞争战略就是在某一产业里寻求一个有利的竞争地位，即针对决定产业竞争的各种影响力而建立一个有利可图的和持之以恒的地位。企业要盈利就必须在具有吸引力的行业中竞争，因为许多企业有类似的战略资源，这些资源在企业之间可以流动，所以竞争变得更加白热化。在这样的情况下，企业必须寻找有最高盈利潜力的行业，并学会如何利用自身的资源结合产业竞争状况实施企业战略。竞争战略的选择由两个中心问题构成，首要任务是如何选择有吸引力的行业，即从长期盈利能力和决定长期盈利能力的因素来认识各产业所具有的吸引力。各个产业并非都提供同等的持续盈利机会，一个企业所属行业的内在盈利能力是决定企业获利能力的关键因素。其次是竞争地位问题，即如何在已选择的产业中确定企业自身的优势竞争地位。竞争战略受制于该企业所属产业的结构状况，制定战略应从产业分析开始。波特强调，“产业结构分析是建立竞争战略的基础”，“理解产业结构永远是战略分析的起点”。产业结构影响着竞争规律的确立及与之相适应的企业战略的形成，竞争战略的最终目的是运用这些规律，最理想的是将这些规律变换使其对企业有利。

在《竞争战略》一书中，迈克尔·波特提出了著名的由五种作用力——进入威胁、替代威胁、顾客的议价能力、供应商的议价能力、产业中现有企业之间的竞争——所形成的竞争模型，认为产业的吸引力和潜在利润源于这五个方面的作用力相互作用的结果，每一种作用力的强度取决于许多内在的结构

因素。此外，迈克尔·波特还提出了企业赢得竞争优势的三种基本战略：一是总成本领先战略，即通过规模经济和取得市场占有率，使全部成本低于竞争对手；二是差异化战略，即生产出该产业中其他企业所没有的独特产品，形成独家经营的市场；三是目标集聚战略，即将经营目标集中到整个市场的某一部分，在整个市场的某一部分市场建立起成本领先或者差异化优势。波特通过对各个具体产业如零散性产业、新兴产业、走向成熟的过渡产业、夕阳产业以及全球性产业等的环境进行分析，把上述三种基本战略具体化。

总体来看，竞争战略理论的观点可归纳为：行业的吸引力是企业赢利能力的主要决定因素，企业在行业内的恰当定位是获取竞争优势的基础。波特的竞争战略理论被视为80年代主流的战略理论，竞争战略理论考察和分析了企业所处的行业环境，在产业经济学与管理学之间架起了一座桥梁，这是其主要贡献。但波特的竞争战略理论也存在着缺陷和局限性，具体表现在：①过分强调竞争，竞争贯穿波特战略理论的始终，这样企业很可能以对手的行为为导向，迷失自己的战略方向，难以建立起自身独特的优势。此外，竞争战略理论未能考虑企业间的合作可能给企业带来的发展机遇。②产业的边界由于新技术的发展而相互融合、交叉，产业边界的模糊性为产业的确定带来难度。③波特对五种作用力的分析基本上是一种静态分析，并假定产业结构是相当稳定的，较少考虑产业变革，对环境的分析缺乏动态性，很难用来分析迅速变化或前景不确定的某些行业。④忽视了企业内部资源对战略选择的制约作用，对企业内部本身关注不够，容易诱导企业进入一些利润高但缺乏经验或与自身竞争优势毫不相关的产业，进行无关联的多元化。

迈克尔·波特基于产业组织分析的竞争战略思想，既可以视为早期产业组织理论的发展，也可以视为企业战略对外部环境适应的深化，其假设为产业结构是企业赢利的决定因素。由于波特的竞争战略理论无法解释为什么一些处在无吸引力行业的企业能够获得高利润？而平均赢利水平很高的行业存在经营业绩很差的企业？为什么许多企业采用多元化经营战略进入平均利润率高的不相关行业后会失败？正所谓“没有不好的行业，只有不好的企业”。为此，1985年波特提出了价值链理论，试图从企业内部的价值创造过程来寻求竞争优势来源，弥补对企业内部因素不够重视的缺陷。波特认为，竞争优势来源于企业在设计、生产、销售、交货及辅助过程中所进行的许多互相分离的活动，组织的价值链就是其所从事的各种活动的集合体，组织是通过比竞争对手更低成本或

是更出色完成这些活动而获得竞争优势的。

很明显的是，企业内部是一个复杂的系统，仅仅将企业看作是一组活动显得过于简单。而且波特的战略只是告诉人们在何种市场结构下采用何种战略，至于如何改变市场结构，没有提供策略指导。同样是基于环境的分析，网络优势论与波特的产业分析理论有相近之处，但波特是从产业结构的角度来分析企业在其中的定位，网络优势论是从关系的维度，强调的是企业在由一个个不同的组织所构成的网络中的定位。这些组织包括与企业有直接或间接关系的公共部门、政府、大学、公共实验室、图书馆和其他信息中介机构，及私人部门、独立科研机构、供应商、客户、竞争对手等等。任何一个企业总是位于一个由这些组织所构成的网络之中。成功的企业往往位于一个有效的良好网络之中，拥有一个有效的网络并在其中居于优势地位。

三、资源基础的竞争优势观和核心竞争力理论

20世纪80年代以后，世界经济格局发生了深刻变化，企业经营环境的变化日益明显。从外部环境看，经济全球化，技术创新加剧，国际竞争激烈，顾客需求日益多样化，不确定性对企业管理的挑战越来越大；从内部环境看，员工素质普遍提高，自我发展意识日渐增强，组织趋向扁平化和弹性化。在这样的背景下，战略管理研究转向重视企业中人的因素、文化因素、知识因素以及研究方法的方向性和有效性，圣吉、柯林斯和珀斯提出了企业愿景驱动型管理，另外一些学者在波特的竞争理论上进行发展，提出了竞争优势观和核心竞争力等一系列新的理论与模型。

1、企业愿景驱动型管理

20世纪70年代，管理学者就认识到企业使命（Purposes）或宗旨（Mission）的确定是企业战略管理过程中的一个重要部分，如著名管理学家德鲁克就曾认为，提出“企业的业务是什么”就等于提出了“企业的使命是什么”；管理学家阿贝尔提出用顾客需求、顾客群体和技术来定义业务。到了80年代，大部分战略管理著作都把定义企业使命或宗旨看作是企业战略管理的一项首要任务，并且认为，企业的宗旨说明书（Mission Statement）应包括更多的内容，比如有的学者认为应包括九个基本部分：顾客、产品或服务、市场、技术、生存、增长与盈利水平、经营哲学、自我概念、公众形象等（David, 1989）；有的管理学者还把经营哲学和其他要素明确分开，并探讨其不同特点与作用。进入90年代以后，随着经营环境的变化，企业使命或宗旨对

战略管理的重要性进一步增强,出现了所谓的愿景驱动型管理,其中有影响和代表性的有哈默尔与普拉哈拉德(Hamel, Prahalad, 1989)提出的“战略意图”(Strategic Intent)概念、彼得·圣吉(Senge, 1990)提出的“共同愿景”(Shared Vision)、柯林斯和珀斯(Collins, Porras, 1994)提出的“愿景型企业”(Visionary Company)。以柯林斯和珀斯为例,1994年,柯林斯和珀斯发表专著《铸造永存:愿景型企业的成功特性》。在本书中,作者认为,保持核心价值和核心使命不变,同时又使经营目标、战略与行动适应变化的环境是企业不断自我革新并取得长期优秀业绩的原因,而构建与贯彻有效的企业愿景(Company's Vision)则是成功的关键。具体来说,该理论的要点如下:

(1) 一个好的公司愿景应包括两个部分:核心信仰(Core Ideology)与未来显像(Envisioned Future)。核心信仰包括核心价值(Core Value)和核心使命(Core Purpose),用以规定企业的基本价值观念和存在的原因,是企业长久不变的东西;未来显像包括要10到30年努力来实现的宏大远景目标(Big, Hairy, Audacious Goals, BHAG)和对它的鲜活描述(Vivid Descriptions),它们是企业期望去变成、创造、并需要重大改变和进步才能获取的东西,其作用是激发变革与进步。

(2) 核心信仰规定了组织的耐久性,它如同把组织黏结起来穿越时间的粘合剂。核心价值是一个组织的最基本和持久的信念,它具有内在性,被组织内的成员所看重,独立于环境、竞争要求或管理时尚,一般3~5条。核心使命规定了组织存在的理由,它是组织努力的指明星,可以通过连续追问来理清。核心信仰必须被组织成员共享,它的设定是一个组织自我发现的过程,是员工自我看重的价值而非别人强加。

(3) 未来显像的作用是激发变革与进步。真正的宏大远景目标应明确有力,成为人们努力的焦点,并且是团队精神的催化剂。它应该有明确的期限,并且容易理解。对组织整体来讲,这个目标应该需要10~30年的努力来完成。合适的宏大远景目标的设定要超出组织的现有能力和目前环境,并且是需要管理者和员工共同参与的一个创造性的过程,它主要有四大类:目标式、共同敌人式、榜样式、内部转型式,分别适合于不同环境和情况下的企业。此外,需要用生动、鲜活的语言把宏大远景实现后的情景如画般地描述出来,对它的鲜活描述要展示出激情与坚定,以激发人们的热情和动力。

(4) 愿景驱动型管理不仅要求建立一个符合要求的愿景,而且要求创造