

公司战略管理概论

GONGSI ZHANLUE GUANLI GAILUN

梁毕明 王海菲 主编

公司
战略管理
概论

GONGSI ZHANLUE GUANLI GAILUN

GONGSI ZHANLUE GUANLI GAILUN

GONGSI ZHANLUE GUANLI GAILUN

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

公司战略管理概论

梁毕明 王海菲 主编

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

公司战略管理概论 / 梁毕明主编. —北京: 经济科学出版社, 2016. 12
ISBN 978 - 7 - 5141 - 7641 - 4

I. ①公… II. ①梁… III. ①公司 - 企业管理 - 战略管理 - 教材
IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 307150 号

责任编辑: 白留杰 刘殿和
责任校对: 刘 昕
责任印制: 李 鹏

公司战略管理概论

梁毕明 王海菲 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

教材分社电话: 010 - 88191355 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [bailiujie518@126. com](mailto:bailiujie518@126.com)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcs. tmall. com](http://jjkxcs.tmall.com)

北京密兴印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 13 印张 320000 字

2016 年 12 月第 1 版 2016 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 7641 - 4 定价: 32.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191510)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: [dbts@esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

第一章 战略管理的发展历程 / 1

第一节 战略管理的产生与发展梳理 / 1

第二节 战略管理的主要流派 / 5

第二章 战略管理的相关概念 / 19

第一节 战略管理的概念 / 19

第二节 战略管理的基本特征 / 19

第三节 战略管理的研究意义 / 21

第三章 战略管理的实施过程 / 26

第一节 战略分析 / 26

第二节 战略选择 / 42

第三节 战略实施 / 68

第四章 公司战略管理案例一 / 86

第一节 案例一：“互联网+”对传统农业企业的颠覆与创新——北大荒集团供应链管理战略变革 / 86

第二节 案例二：华联终被“乳化”——华联矿业跨行业并购广泽乳业 / 96

第三节 案例三：万科的股权激励：守得云开见月明了吗 / 106

第四节 案例四：上汽集团财务战略分析 / 114

第五章 与战略管理相关的几个焦点 / 127

第一节 战略管理与社会责任的 / 127

第二节 战略管理与信息披露 / 137

第三节 战略管理与企业伦理 / 144

第四节 战略管理与财务报表分析 / 151

第六章 公司治理在战略管理中的作用 / 155

第一节 公司治理的产生背景与发展进程 / 155

第二节 公司治理的含义与相关理论 / 157

第三节	公司治理模式	/	161
第四节	公司主要内部治理机制	/	164
第五节	中国企业面临的特殊治理问题	/	171
第七章	公司战略管理的新发展：商业模式	/	174
第一节	商业模式的概念与特征	/	174
第二节	商业模式的发展历程	/	174
第三节	战略管理与商业模式的关联	/	175
第四节	商业模式的构建	/	179
第八章	公司战略管理案例二	/	183
第一节	案例一：雷士照明创业股东控制权之争	/	183
第二节	案例二：中国上市公司股权激励问题研究——以青岛海尔集团为例	/	193
参考文献		/	200

战略管理的发展历程

第一节 战略管理的产生与发展梳理

一、早期战略管理理论的起源

战略起源于军事领域，战略“Strategy”一词由希腊语“Strategos”演化而来，“Strategos”是指将军指挥军队的才能，或更一般地表示战略家、能人、战略眼光或超常能力。在军事上，战略指称在与敌人进行实际作战之前，计划和指挥大规模军事行动，将力量调整到最具优势位置的谋划。尽管战略来源于军事，但其中很多原理，如进攻与防御的相对优势原理、夹击（侧翼进攻与包抄）原理、随形就势原理等，已广泛应用于商业竞争。

中国自古就是一个战略大国，中国古代的许多书籍，如《三十六计》《孙子兵法》《孔明兵法》《三国演义》《易经》等，就孕育着非常丰富的战略智慧。其中，公元前360年孙武所著的《孙子兵法》堪称“兵学圣典”，是将帅必读的“武经”，且在唐朝以后被列为武经七书之首。在军事以外的诸多领域，《孙子兵法》也被广泛应用，从《战国策》《吕氏春秋》《韩非子》《黄帝内经》等著作中，都不难发现《孙子兵法》对其产生的深刻影响。兵法作为一部综合性的战略教科书，注重谋略，富于哲理，内容丰富，思想深邃，适用范围广阔，是战略哲学的凝练，是哺育历代将帅的乳汁，是克敌制胜的重要思想武器。

军事战略家先后提出的“海权制胜论”“空权制胜论”“机械化制胜论”等思想，反映出西方军事战略的雏形。两次世界大战后，军事战略理论在西方有了长足发展，其中一些重要的观点和思想和东方先贤不谋而合。最完美的战略是不必经过严重战斗而能达到目的的战略，这和孙武的“不战而屈人之兵，善之善者也”遥相呼应；同时，还提出了“大战略”的概念，使战略的内涵和外延大大拓展，成为涉及多个领域和学科的重要概念。

企业战略的思想，是随着方管理理论的发展而形成的。战略理论从组织理论和管理理论中分离出来，运用“战略因素”构想分析企业组织的决策机制。巴纳德强调企业组织决策必须考虑战略因素，强调企业组织与环境相适应，这种组织与环境相匹配（match）的思想，成为现代战略分析的基础。企业逐渐认识到，无论是为了增强自身能力，还是为了拓展新市场，企业都应努力营造共赢的局面，通过与其他企业共同创造消费者感兴趣的新价值，培养以发展为导向的协作性经济群体，企业才能从中获得比单打独斗或一味竞争更多利益。

现实的战略往往不是理性和计划的结果，而是不断试错的结果。环境的不确定必然导致企业不断尝试与修改自己的对策，这些应试对策的逐步积累就形成了战略。尤其是当企业的知识与经验无法应对外部复杂环境时，不妨摸着石头过河，从试错中寻找解决方案。同时，既然外部世界如此复杂多变，高层管理者的主要职责不是程式化地制定战略，而是管理组织学习。通过学习尤其是组织学习，企业才能应对不确定性，才能在一种渐进式的学习过程中创建出企业的战略。21 世纪以来的学习型组织理论进一步认为，只为适应与生存而学习是不够的，必须创造性地学习，才能将企业打造成一种有机的、高度柔性的、扁平化和人性化的可持续发展组织。

二、近代经典战略管理理论

20 世纪 60 年代出现的经典战略管理理论，是最早出现的战略管理理论。该理论的主要特点是强调企业战略要适应外部环境。1962 年钱德勒的《战略与结构》一书出版，该书研究环境、战略和组织结构之间的关系，首开企业战略问题研究之先河。钱德勒在这部著作中，分析了环境、战略和组织结构之间的相互关系。他认为，企业经营战略应当适应环境—满足市场需要，而组织结构又必须适应企业战略，随着战略变化而变化。因此，他被公认为研究环境—战略—结构之间关系的第一位管理学家。其后，就战略构造问题的研究，形成了两个学派：“设计学派”（Design School）和“计划学派”（Planning School）。设计学派对于战略管理理论的发展做出了很大的贡献，尤其是 SWOT 模型的建立充分体现了组织内外部关系对制定战略的重要性。

“设计学派”的代表人物是哈佛商学院的安德鲁斯（K. Andrews）教授，他于 1971 年出版了设计学派的经典著作《公司战略概念》。他认为战略形成的过程，实际上就是企业内部条件与外部环境相匹配的过程，由此企业战略可分为战略制定和战略实施两个阶段。安德鲁斯的最大贡献是提出了制定战略的 SWOT 分析框架，即在制定战略的过程中，必须考虑企业的自身优势和劣势，以及外部环境中存在的机会和威胁；要将企业的目标、经营活动和不确定的环境结合起来，充分利用外部环境提供的机会，同时避免不确定性带来的威胁，通过趋利避害，构建企业的竞争优势。

“计划学派”的代表人物是哈佛商学院的安索夫（H. I. Ansoff）教授，他在 1965 年出版的《公司战略》一书中，提出了战略构成的四个要素，即产品与市场范围、增长向量、协同效应和竞争优势。其中，协同效应和以此为基础发展起来的协同战略，成为企业兼并、收购以及战略联盟的理论源泉。1972 年，安索夫又出版了《战略管理思想》，正式提出“战略管理”的概念；1976 年，安索夫在《从战略规划走向战略管理》一书中，提出了“企业战略管理是一个动态过程”的观点；在 1979 年出版的《战略管理》和 1984 年出版的《植入战略管理》两本书中，安索夫不仅将战略的要素扩大为八个方面，即外部环境、战略预算、战略动力、管理能力、权力、权力结构、战略领导和战略行为，还进一步发展和完善了他业已提出的一套广为学术界、企业管理实务界所接受的战略管理理论、方法（methodology）、程序和范式（paradigm）。安索夫的这些著作被公认为是战略管理的开山之作，他本人也被尊称为“战略管理鼻祖”和“一代宗师”。

不难看出，尽管这一时期学者们的研究方法和具体主张不尽相同，但从根本上说，其核

心思想是一致的，主要体现在三个方面：一是企业战略的出发点是适应环境。环境是企业无法控制的，只有适应环境变化，企业才能生存和发展。二是企业的战略目标是为了提高市场占有率。企业战略要适应环境变化，旨在满足市场需求，获得足够的市场占有率，这样才有利于企业生存与发展。三是企业战略的实施要求组织结构变化及与之相适应。经典的企业战略实质是一个组织对其环境的适应过程以及由此带来的组织内部结构变化的过程。因而，在战略实施上，势必要求企业组织结构要与企业战略相适应。

三、当代竞争战略理论

（一）20 世纪 80 年代竞争战略理论阶段

20 世纪 80 年代初，以哈佛大学商学院的迈克尔·波特为代表的竞争战略理论取得了战略管理理论的主流地位。波特认为，企业战略的核心是获取竞争优势，而影响竞争优势的因素有两个：一是企业所处产业的盈利能力，即产业的吸引力；二是企业在产业中的相对竞争地位。因此，竞争战略的选择应基于以下两点考虑：第一，选择有吸引力的、高潜在利润的产业。不同产业所具有的吸引力以及带来的持续盈利机会是不同的，企业选择一个朝阳产业，要比选择夕阳产业更有利于提高自己的获利能力。第二，在已选择的产业中确定自己的优势竞争地位。在一个产业中，不管它的吸引力以及提供的盈利机会如何，处于竞争优势地位的企业要比劣势企业具有较大的盈利可能性。而要正确选择有吸引力的产业以及给自己的竞争优势定位，必须对将要进入的一个或几个产业结构状况和竞争环境进行分析。

概括起来，波特的竞争战略理论的基本逻辑是：（1）产业结构是决定企业盈利能力的关键因素；（2）企业可以通过选择和执行一种基本战略影响产业中的五种作用力量（即产业结构），以改善和加强企业的相对竞争地位，获取市场竞争优势（低成本或差异化）；（3）价值链活动是竞争优势的来源，企业可以通过价值链活动和价值链关系（包括一条价值链内的活动之间及两条或多条价值链之间的关系）的调整来实施其基本战略。

迈克尔·波特所提出的行业竞争结构分析理论在过去 20 年里受到企业战略管理学界的普遍认同，并且成为进行外部环境分析和激发战略选择最为重要和广泛使用的模型。

（二）20 世纪 90 年代战略管理理论的新发展

进入 20 世纪 90 年代，随着信息技术的迅猛发展，市场竞争环境日趋复杂，企业把战略重点从外部环境分析转向企业内部控制，注重自身核心竞争力的形成，强调企业内部条件对于获取并保持竞争优势的决定性作用。1990 年普拉哈拉德（C. K. Prahalad）和哈默尔（Hamel）提出了企业的核心能力（corecompetence）理论，该理论假定企业具有异质资源，且资源不能在企业间相互自由流动；对于企业独特的资源，其他企业无法得到或模仿，这些独特的资源形成企业竞争优势的基础。

巴尼（J. Baney）、科林斯（David J. Collins）和蒙哥马利（Cynthia A. Montgomery）被认为是企业资源学派的代表，他们把企业看作是各种资源的集合。所谓企业资源，是企业在向社会提供产品或服务的过程中，能够实现企业战略目标的各种要素组合。其中，那些与企业

预期业务和战略相匹配的资源最具价值，企业的竞争优势取决于其拥有资源的价值。资源学派认为，企业应将自身置于所处的产业环境，通过与竞争对手资源的比较，才能发现企业拥有的优势资源。1997年，梯思（Teece）、皮萨罗（Pisano）和肖恩（Shuen）把演化经济学的企业模型和资源学派的观点结合起来，明确提出了“动态能力”的战略观和基于“动态能力”的战略分析框架。

90年代后期出现的战略联盟，强调企业间的“竞合”，即合作中的竞争与竞争中的合作，认为竞争优势是构建在自身优势与他人竞争优势相结合的基础之上，至此，通过创新和创造来超越竞争，开始成为企业战略管理研究的一个新焦点。随着产业环境的日益动态化，技术创新的加速化，竞争的全球化和顾客需求的日益多样化，企业逐渐认识到，无论是为了增强自身能力，还是为了拓展新市场，企业都应努力营造共赢的局面，通过与其他企业共同创造消费者感兴趣的新价值，培养以发展为导向的协作性经济群体，企业才能从中获得比单打独斗或一味竞争所能获得的更多利益。

（三）2000年以来战略管理理论的最新趋势

进入21世纪以来，动荡的经营环境动摇了企业对战略规划信仰。随着环境不确定性的急剧增加，企业越来越难以保持持续的竞争优势，而传统的战略理论对此又无能为力，反叛传统战略理论的呼声便日益高涨。正是在这样的背景下，以环境不确定性、未来不可预测性、系统复杂性和发展非均衡性为基础的“后现代”企业发展战略理论应运而生。

“后现代”企业发展战略理论其实并不是一个体系化的理论，目前尚处在形成和演化过程之中，很不完善。之所以称为“后现代”，是因为在哲学和社会学中，“后现代”意味着对理性、必然性、确定性的反叛和解构，后现代企业发展战略理论所强调的，正是不确定性、随机性、直觉性、偶然性、试错性、应急性、学习性、自组织性和自适应性等特征，其主要观点如下：

1. 战略是不断试错和学习的结果。

现实的战略往往不是理性和计划的结果，而是不断试错的结果。环境的不确定必然导致企业不断尝试与修改自己的对策，这些应试对策的逐步积累就形成了战略。尤其是当企业的知识与经验无法应对外部复杂环境时，不妨摸着石头过河，从试错中寻找解决方案。同时，既然外部世界如此复杂多变，高层管理者的主要职责不是程式化地制定战略，而是管理组织学习。通过学习尤其是组织学习（organizational learning），企业才能应对不确定性，才能在一种渐进式的学习过程中创建出企业的战略。21世纪以来的学习型组织理论进一步认为，只为适应与生存而学习是不够的，必须创造性地学习，才能将企业打造成一种有机的、高度柔性的、扁平化和人性化的可持续发展组织。

2. 战略是一种意图。

哈默尔和普拉哈拉德曾提出的“战略是一种意图”著名论断，越来越契合当下的经营环境。所谓意图，是指一种最终追求的目标。意图虽然仅仅是一种直觉或愿望，并不具体明晰，当然更谈不上完善，但它却扮演了“罗盘”的角色。在充满高度不确定性和存在大量偶然性的现实商业环境中，在变化越来越快的市场上，即使是最好的战略也不可能给企业一个完全确定的既定路线。因此，作为指引方向和导航的“罗盘”，远比具体而详尽的“地图”重要得多。

3. 战略是一个应急过程。

明茨伯格 (H. Mintzberg) 和沃特斯 (J. Waters) 指出, 合适的战略制定与决策过程, 依赖于环境波动的程度, 一个好的战略应该能够给企业多种选择, 并配有相应的应急措施。企业可以对这些选择作出清晰的权衡, 同时又能适应市场上迅速发生的变化。为了提高应急能力, 企业应该把自己锤炼成“自组织”、“自适应”的组织。对于“自组织”的强调和推崇, 成为 20 世纪 90 年代后期许多企业管理论著的主要特征。这些理论彻底放弃了机械式的战略模式和组织模式, 代之以更激动人心和革命性的有机模式——自组织模式。自组织和自适应理论认为, 战略规划的程序和结果都应该和现实紧密相连; 组织的自发学习和创新, 可以使企业更好地适应复杂多变的环境。

第二节 战略管理的主要流派

一、设计学派

设计学派将战略形成看作一个概念作用的过程。这一学派是以安德鲁斯教授及其同仁们为代表。设计学派认为, 战略是一个主观的概念化过程, 也就是说战略是可以设计的。企业战略的形成必须由企业高层经理负责, 而且战略的形成应当是一个精心设计的过程, 它既不是一个直觉思维的过程, 也不是一个规范分析的过程; 战略应当清晰、简明; 易于理解和贯彻。战略制定是企业的高层管理者在比较机会与威胁、优势与劣势的过程中, 按照扬长避短、趋利避害的原则进行组合而形成的, 也就是著名的 SWOT 方法。

设计学派认为战略制定是领导者有意识的但非正式的构想过程, 并建立了知名的 SWOT (Strength, Weakness, Opportunity and Threat) 战略形成模型。这一模型也是计划学派的基础。该模型表明, 形成战略最重要的因素是对外部因素和组织因素进行匹配。正如安德鲁斯所指出的那样, “战略是对公司的实力和机会的匹配。这种匹配将一个公司定位于它所处的环境之中”。因此, 该模型考虑了企业面临的威胁与机会 (外部评价) 和企业本身的优势与劣势因素 (内部评价)。

(一) 设计学派的前提条件

- (1) 战略形成应该是一个有意识的、深思熟虑的思维过程;
- (2) 进行控制并保持清醒是 CEO 的责任, CEO 就是战略家;
- (3) 战略形成的模式必须保持简单和非正式;
- (4) 战略应当是个性化设计的最佳成果之一;
- (5) 当战略形成一个完整的概念时, 设计过程才算结束;
- (6) 战略应当是明确的, 为此它必须保持简单;
- (7) 只有当独特的、内容丰富的、明确而简单的战略完全制定好之后, 才能得以贯彻。

(二) 设计学派的适用环境

我们专门讨论促使组织运用设计学派模型的四个条件:

(1) 原则上一个人的大脑就能处理与战略形成有关的所有信息。组织有时候确实需要进行重大的设计：一位综合能力高超的首席执行官就能全面负责战略设计过程。当情况相对简单时，一个人的大脑此时就可以掌握所有相关的知识点。

(2) 大脑能够获得与战略形成相关的所有完整、详细、第一手的知识。只有保持与组织的充分接触并且了解组织过去的经历与现实状况，战略家才有可能积累这些知识，才能够深层次地了解组织的发展。我们可能还要强调一点：战略家必须真正地融于组织之中才能真正地了解组织。

在此，必须指出案例教学法教育人们采取正好相反的行动：鼓励人们对一无所知的情况进行快速反应。不幸的是，类似于案例教学法的行为也常常出现在管理实践中，如高高在上的首席执行官简短有力的报告、流动顾问迅速提出的解决方案以及定期举行流于形式的经理例会。实际上，设计学派的战略形成模式需要的是一位用相当长的时间积累了丰富的一手经验的战略家。

(3) 在执行新的预想战略以前，必须具备相关的知识，换言之，环境应保持相对稳定或至少是可以预测的。战略家不仅要了解相关的知识，而且必须清楚应该获取哪些方面的知识，并且在组织的行动开始之前就完成个人的学习过程。换言之，在某种程度上，战略家必须掌握构思某个预先构想战略前景所需的知识，这将同后面的战略执行息息相关。简单地说，世界必须保持稳定，或者战略家必须具有预测未来变化的能力（但这其实是一个很苛刻的要求）。当然，没有人能够永远预测未来，世界的变化也不可能正好迎合一种独特的战略制定观点。所以，我们能够得出这样的结论：如果世界能够迎合这种独特的战略制定观点，那么设计学派的模式将会发挥很好的作用。

(4) 组织必须能够接纳一种中心枢纽式的战略。组织内的其他人必须愿意服从核心战略家的安排，他们也必须有时间、有精力、有能力去执行一个非常明确的战略，当然，他们还必须具有执行这一战略的愿望。

设计学派模式还有另外一个适用的环境，就是那些新的组织，因为他们必须对组织的发展方向有个清楚的认识，以便与那些比它更完善的对手竞争。这一战略的最初想法通常来自具有远见的企业创始人，而这实际上使我们更加接近于企业家学派。

结论：在批判设计学派的模式时，或许我们也应当注意保护设计学派。尽管设计学派模式的应用具有很大的局限性，而且通常被过分地简化，但是，设计学派“告知想法”的观点所做出的贡献，其意义却是深远的。设计学派发展了一些可以用于讨论高级战略的重要术语。这些术语提出了一个核心观点，即战略就是在外部机遇和自身能力之间保持基本平衡，该核心观点也是构成战略管理领域中说明性学派的基础。不管设计学派模式的具体前提条件有多少是错误的，这些重要的贡献也依然存在。

（三）对设计学派的评价

对于设计学派，我们给予了一定的评价。一个给组织进行定位的战略必然会限制组织的视野。这一点似乎在设计学派的战略形成过程中已经发生了。设计学派战略形成模型的前提已经否定了战略形成的某些重要方面，包括渐进发展和自发战略、现有组织结构对战略的影响以及组织的全员参与而不是首席执行官独自参与。我们在评论过程中要对这些缺陷进行细致的分析，从而指出它们是如何局限了设计学派对某些特定内容进行研究的视角。设计学派

总是通过学习来评估优势和劣势；结构与战略的关系就像走路时左脚紧跟右脚；明确战略：提高稳定性；战略制定脱离战略执行：思维与行动分离。

二、计划学派

计划学派是以安索夫为杰出代表。计划学派认为，战略的形成是一个受到控制的、有意识的、规范化的过程。战略行为是对其环境的适应过程以及由此而导致的企业内部结构化的过程。继承了设计学派 SWOT 的思想，但认为设计学派的分析方法过于主观，因而引入以决策科学为代表的理性的数量分析方法，强调战略是一个正式的计划过程。

（一）计划学派的前提条件

设计学派模式中有一个机械式的前提条件：按照要求规划出战略的每一个组成部分，根据蓝图把它们组合在一起，就会得到最终的产品——战略。换言之，分析是综合的前提，就像杰利内克在得克萨斯仪器公司的战略规划研究中指出的：“改革”就是“被制度化”。在该项研究中，他将今天计划人员所做的战略规划，同一个世纪以前弗雷德里克·泰勒等效率专家制订的工厂工作计划作了一个比较。明茨伯格认为，计划学派的核心吻合了管理教育、大公司的经营活动以及政府进行宏观管理的实践活动。在这种模式中，战略是由受过严格培训的计划人员来制订的。计划学派认可了设计学派大多数的前提，但它相比于设计学派的简单和非正式的模式，更强调“步骤”性和“命令”式的控制。其核心假设是：按照一定要求制定出每一个战略组成部分，根据蓝图将它们组合，就会得到最终的产品——战略。

对计划学派前提的总结如下：

（1）战略产生于一个可控的、自觉的正式规划过程，该规划过程被分解成清晰的步骤，通过审查清单的方式，每个步骤都能得到详细的描述，并利用各种分析技术来完成。

（2）原则上，由首席执行官负责整个战略形成过程；实际上，战略实施由全体计划人员负责。

（3）由正式的规划过程得到的战略应该被明确地制定出来，以便通过详细的目标、预算、程序和各种经营计划来执行。

（二）计划学派的适用环境

明茨伯格认为，战略计划的失败是程式化的失败、是对不连续事件进行预测的失败、是将改革制度化的失败、是硬信息取代软信息的失败、是以呆板的计划来应付动态因素的失败。并进而指出战略计划学派的谬误，他认为战略计划起错名了，应该叫作战略程序化。

不过，我们不必在否定战略规划的同时也一并否定战略计划人员。计划人员在推动战略形成这个黑箱中起着重要的作用。计划人员既可以作为分析人员在前端提供管理人员易于疏忽的数据输入，也可以在后端仔细地检查规划出来的战略，并对其可行性进行详细评价。计划人员可以起催化剂的作用，但不是为了制订某种指令性的正式计划，而是使得任何形式的战略行动对特定时期内的特定组织都有意义。

（三）对计划学派的评价

设计学派需要解决的问题，计划学派大多也会遇到，而且还更严重。战略计划在 20 世纪 80 年代初遇到了麻烦，“由计划人员制定的，想象中非常完美的战略只有极少数得到了成功的贯彻”，杰克·韦尔奇也生动地描绘出了一种景象：“书本越来越厚，印刷越来越复杂，图板越来越硬，绘图质量也越来越好”。计划学派在结果上不仅妨害到中层管理人员进行战略决策的义务，也妨害了高层管理人员进行战略决策的义务。

三、定位学派

定位学派的杰出代表人物是迈克尔·波特。定位学派认为企业在制定战略的过程中必须做好两个方面的工作：一是企业所处行业的结构分析；二是企业在行业内的相对竞争地位分析。认为战略制定是一个企业在产业中进行定位分析的过程，即首先选择产业，然后在产业中谋求有利的竞争地位（战略选择并非一个主观的行为，而是由外部客观环境决定的）。定位学派把战略形成看作是一个分析的过程，强调外部环境分析的重要性。波特指出，行业是企业经营的最直接的环境；行业的结构决定了企业的竞争范围，从而决定了企业的潜在利润水平。

（一）定位学派的前提条件

定位学派源于迈克尔·波特的两本轰动性的著作：《竞争战略》和《竞争优势》。它们使定位学派在战略管理领域占据了主导地位。定位学派的几个前提条件主要为：

- （1）战略就是市场当中通用的、特别常用的、可以辨别的位置；
- （2）市场（环境）是存在利润并充满竞争的；
- （3）战略形成过程就是一个基于分析计算基础之上的对这些通用位置的选择之一；
- （4）战略分析家在战略形成中起主要作用，他们将计算结果送交正式控制选择过程的管理层；
- （5）战略产生于深思熟虑的过程，并被清晰表达和予以实施；是市场结构推动了定位战略，而定位战略又推动了组织结构。

在定位学派中，迈克尔·波特的五种竞争力量分析模型、三种通用战略、价值链模型是其主要分析工具，它们尤其得到战略咨询人员的推崇和使用。

（二）定位学派的适用环境

对于侧重分析和计算的定位学派，我们得出了这样的结论：定位学派将其作用从战略制定降低为进行支持战略过程的分析，与此同时，战略制定以另外的方式继续进行。战略形成，就像我们将在本书中继续描述的一样，是一个内容丰富、头绪纷杂、时刻变化着的过程，而不像定位学派所说的那样是一个毫无新意的静止的过程。因此，我们说定位的作用是为了支持战略过程，定位本身并不是战略形成。定位学派把计划人员转化为分析人员的同时，也为计划学派增添了很多新的内容。当然，在实践中，制订计划这门技术不可能对战略形成完全起作用，但是对这些计划进行分析却能为战略形成提供大量的重要信息。

但是,从另外的角度讲,定位学派还是为战略管理做出了巨大的贡献。定位学派为战略管理学术研究开辟了许多条途径,并为实践活动提供了一套强有力的理论工具。人们应当对定位学派中的观念进行综合,并找出方法,用其他学派的观点来对这种观念进行综合。换言之,定位学派必须充分地利用其理论基础来扩展战略远见,而不是去限制战略远见。

(三) 对定位学派的评价

明茨伯格认为,定位学派同样存在着思考和行动分离的问题,它使战略制定过程过于深思熟虑而因此破坏了战略学习。另外,我们也不应该忽略一个明显的问题就是,定位学派将企业竞争优势归结于企业所处的市场结构与市场机会等,就是所谓的企业竞争优势外生论。从这种分析方法来看,对于某一个行业而言,该行业中所有企业所面临的市场结构、市场机会等在客观上是同质的,那么所推导出的逻辑结果只能是该产业内所有企业的赢利状况应该是基本一致的,但这并不符合事实。同时,我们也应该注意到,在目前的环境(技术环境、市场环境、社会环境等)下,竞争不再主要是一种“位置”之战,就像定位学派所强调的定位一样。在这越发动态的环境中,战略也变得动态起来,成为一种“移动”之战,成功更大程度上取决于对市场和消费者需求的快速反应。

明茨伯格指出,对于偏重分析和计算的定位学派,它将其作用从战略制定降低为进行支持战略进程的战略分析过程,而这种战略分析只有在各种条件相当确定和稳定时,才会显得有助于战略制定,但却不会在战略制定过程中占据主导地位。

四、企业家学派

以熊彼特为代表,发现许多企业没有系统的书面战略,而是靠企业家的个人素质来预见企业未来的发展,并通过他的价值观、权力和意志来约束企业的发展。因而,战略是一个企业家对企业未来图景的洞察过程。该学派的主要代表作有:富兰克·奈特的《企业家精神:处理不确定性》(1967年)、熊彼特的《经济发展理论》,以及柯林斯和摩尔撰写的《组织的缔造者》。

(一) 企业家学派的前提条件

企业家学派将战略形成看作一个预测的过程。企业家学派将战略形成过程集中在个别领导人身上,而且强调某些天生的直觉、判断、智慧和洞察力。它将战略形成看作是一种与形象和方向感有关的做法,其核心概念是“远见”。

企业家战略的战略思考可以归纳为“向前看”、“向后看”、“向下看”、“从侧面看”、“从远处看”,最终要“看穿”。企业家学派的前提条件主要有:

(1) 存在于企业领导人心中的战略,既是一种观念,更是一种特殊的、长期的方向感,是对组织未来的远见;

(2) 战略形成最好不要成为一种完全有意识的思维过程;

(3) 企业领导人一心一意地发展远见,并在必要的情况下亲自控制战略的实施;

(4) 战略远见是可以发展变化的,既可以是深思熟虑的,也可以是随机应变的;

(5) 组织其实是一个受企业领导人指挥的、简单的组织结构;

(6) 企业家的战略如同某种特殊位置，受到保护、不受市场竞争的冲击。

(二) 企业家学派的适用环境

企业家学派从来没有真正地认识到这样的事实：企业家学派的作者所推崇的非常光辉和鼓舞人心的企业家个人行为，在其他学派的作者看来，则是病态的和令人泄气的行为。就像前面所讨论的那样，有许多企业领导人，特别是具有愿景目标的企业领导人是凭借个人超凡的能力来改变一个企业的劣势。因此，一旦条件发生变化，原本运行良好的组织就会突然不起作用，换言之，组织只有依赖那些“伟人”才能摆脱困境，向前发展。那么，我们必须真正了解：什么情况下组织需要有愿景的、具有企业家气质的领导能力，以及如何能够获得这种能力。

(三) 对企业家学派的评价

战略形成过程在企业家学派中，继续被看作是一只被掩埋在人类认知过程中的黑匣子，它对走入困境的企业组织，所开的药方简单明了：去寻找新的、有远见的企业领导人。显然，企业家学派用到的方法是冒险的，它以企业家个人健康和幻想作为赌注。当然，从理论上讲，建立一个有远见的组织远比只依赖一个有远见的企业领导人明智许多。或许，因为有远见组织太难建设，而有远见的个人现存很多，人们往往对企业家学派的药方欣然接受。

明茨伯格指出，企业家学派还是有其广阔的生存环境的，如创办企业需要很强的领导能力和远见，同样，处于困境中的组织也需要远见者指点迷津；另外，处于不断进步的小企业同样需要这种有远见的企业家的领导能力。

企业家学派在战略形成这方面的某些内容很值得我们对它进行评价，这其中最突出的就是前摄特点、个性化领导能力的作用和战略愿景。尤其是在战略形成的早期，组织可以从方向感、一体化或“完形”中获得益处。过于平庸的“盲从”战略产生于非创造性的、孤立的管理行为。具有愿景目标的战略与这些过于平庸的“盲从”战略是极端对立的。

但是，企业家学派也表现出了一些严重的不足。企业家学派是完全用个别企业领导人的行为来展现战略形成的，但对战略形成这个过程却从未细致地论述过。战略形成过程在企业家学派中，继续被看成一只被掩埋在人类认识过程中的黑箱。因此对于运营困难的组织，企业家学派所开出的良方实在太过简易：寻找一个新的、有远见的企业领导人。

五、认知学派

认知学派认为，战略的形成是基于处理信息、获得知识和建立概念的认知过程——其中后者是战略产生的最直接、最重要的因素，而在哪一阶段取得进展并不重要。认知学派以西蒙为代表，把战略形成看成一个心智过程，采用心理学的理论解释战略家的思想。该学派注重战略形成过程的特殊阶段，特别是战略初始概念形成阶段。认知学派认为战略制定不仅是一个理性思维的过程，而且也包括一定的非理性思维，并且后者常常更为重要。因而，战略的形成是一个精神活动过程。认知学派认为，如果想要了解战略的形成，最好同时了解人类的心理和大脑。认知学派的代表作有：赫伯特·西蒙的《行政管理行为》（1945年）、《组织》（1958年）和《思想模型》（1979年）。

（一）认知学派的前提条件

认知学派认为如果要具体了解战略的形成过程，那最好的方法就是去研究战略家的思想。认知学派存在两个分支，其中一派倾向于实证主义，认为知识的处理和构成是产生某种勾画世界的客观想法的成果；而另一派认为所有的认识都是主观的，将战略作为一种对世界的解释。如果说偏向客观的一派认为认知是世界的一种再创造；而主观一派则认为认知本身创造了世界。认知学派是沟通较为客观的设计、计划、定位和企业家学派与相对主观的学习、权利、环境以及构造学派的桥梁。

认知学派存在以下几个假设：

- （1）战略形成是发生在战略家心理的认识过程；
- （2）战略表现为决定人们如何处理环境输入信息的方法——概念、计划、纲要和框架；
- （3）输入的信息（按照认识学派客观派的观点）在认知地图译码之前需要经过各种各样的歪曲过滤器，否则，它们仅仅（按照主观派的观点）是对想象中存在的世界的解释，看到的世界是可以构建的；
- （4）作为概念，战略在初始形成时比较困难，在实际形成过程中偏重使用性而不是最优化，即使当战略不可行时，也很难改变。

（二）认知学派的适用环境

至于说到适用条件，认知学派中客观派的研究似乎多将战略形成看作是个体过程而不是群体过程。我们并不是说认知和群体环境无关，只是研究不同认知之间的交互关系非常困难，它不属于一个大多研究个体认知的学术群体范围内。当然，解释学派更加注重社会过程，可能是因为它的程序更加清晰：致力于研究认知中较浅的层面。

总之，认知学派告诉我们，如果我们想要了解战略形成，最好同时了解人类的心理和大脑。认知学派其实是将认知心理学作为理论基础，并对其进行了很好的应用，但是如果我们要讨论战略管理研究能借鉴多少认知学派的成果，那它的价值还远远不够。换言之，本章节的大部分研究成果对于战略管理的贡献仍是极为有限的。

（三）对认知学派的评价

明茨伯格认为，战略管理在实践中而不是理论上已经充分利用了认知心理学，而认知心理学则大量地阐述了战略管理感兴趣的问题，特别是关于战略家内心概念形成的过程。但是，认知学派的研究成果虽然对认知心理学有很好的借鉴作用，但对战略管理研究的贡献却很有限。

尽管认知学派中的主观派有其不足之处，但它却提醒了我们战略形成也是一个心理过程，在战略形成的过程中会有一些有趣的事情出现。它还进一步提醒我们，战略家的认知风格是不同的，这会对他们所偏好的战略产生重大影响。从这个意义上说，和定位学派相比，认知学派的不确定性更强，和计划学派相比，认知学派的则更具个性化。与我们已经讨论过的前5个学派相比，它最先意识到组织外部存在一个有趣的环境：当企业领导者不能奇迹般地带领他们进入愿景中的利基市场时，那些战略家并没有从环境机会的大树上采集战略的果实，而是被动地进入既定环境。与之相反，在被认知学派的某一分支称作太复杂以至于无法

充分理解的环境中，战略家们奋力拼搏。然而，十分有趣的是，这个学派的另一分支也说，这样又如何？优秀的战略家是有创造力的，也就是说他们运用集体的智慧构建了自己的世界，并将其付诸实践。

六、学习学派

学习学派与以往学派的不同之处在于，它认为战略是通过渐进学习、自然选择形成的，可以在组织上下出现，并且战略的形成与贯彻是相互交织在一起的。学习学派以彼德·圣吉等为代表，认为环境是复杂并不可预测的，通过学习，尤其是组织学习，企业才能应对不确定性。高层管理者的职责不是制定战略，而是管理组织学习的过程。因而，战略是一个学习及自然形成的过程。彼得·圣吉是美国麻省理工学院斯隆管理学院资深教授，国际组织学习协会创始人、主席。彼得·圣吉是畅销书《第五项修炼》的作者。该书自1990年出版以后连续3年荣登全美最畅销书榜榜首，并于1992年荣获世界企业学会最高荣誉的开拓者奖。

（一）学习学派的前提条件

认知学派试图告诉我们，世界是很复杂的，单纯说明性的设计学派、计划学派和定位学派是建设不起战略管理这座大厦的。而为了去更好地了解这个纷繁复杂的世界，只好去学习。

学习学派认为，战略是人们开始研究形势时与其组织应付局势的能力一起出现的，有时以个人方式表现，而多数时候则以集体行为的方式出现，最后集中成为组织成员的行为模式。“战略管理不仅仅是对变化的管理，而是通过变化来进行管理。”学习学派认为传统战略构造方式，尤其是设计、计划和定位模式，仅仅是一种幻想，不能真正解决组织内发生的问题。学习学派存在以下几个基本前提：

（1）组织环境具有复杂和难以预测的特性，经常伴随对战略而言不可缺少的知识传播，从而战略的制定必须采用不断学习的形式，而战略制定和战略执行的界限在这个过程中变得不可辨别；

（2）尽管领导者也必须学习，但更重要的是集体学习，这意味着在组织中存在许多潜在的战略家；

（3）学习是以应急的方式进行的，战略可以在任何奇怪的地点、以任何奇怪的方式出现，而它一旦被确认后，便正式成为深思熟虑的战略；

（4）领导者的作用不再是预想深思熟虑的战略，而是去管理战略学习的过程；

（5）战略首先是作为过去的行为模式出现，然后才可能成为未来的计划，并最终变成指导总体的战略。

（二）学习学派的适用环境

有些企业总是不断地面临新的情况。换言之，它们所处的环境是动态且不可预测的，这使得这些组织根本无法形成一个清晰的战略。在这种情况下，组织结构最好采用更加灵活的形式，或者是项目型组织，同时学习几乎变成了强制性的——这是唯一能以灵活的方式处理问题的方法。至少，学习使得组织可以采取行动——以单个步骤对不断演变的现实作出反