

战略 概念 重塑

俞秀宝◎著



RECONSTRUCTION
OF
THE STRATEGY CONCEPT

清华大学出版社



战略 概念 重塑

俞秀宝◎著



RECONSTRUCTION
OF
THE STRATEGY CONCEPT

清华大学出版社
北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

战略概念重塑 / 俞秀宝著. — 北京：清华大学出版社，2017

ISBN 978-7-302-46572-0

I. ①战… II. ①俞… III. ①企业战略—研究 IV. ①F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 030234 号

责任编辑：吴 雷

封面设计：汉风唐韵

版式设计：方加青

责任校对：宋玉莲

责任印制：刘海龙

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市铭诚印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×230mm 印 张：15 字 数：213 千字

版 次：2017 年 4 月第 1 版 印 次：2017 年 4 月第 1 次印刷

印 数：1～2000

定 价：50.00 元

产品编号：072845-01

谨以此书献给我的父亲、母亲、丈夫和儿子



一、讲课的四个阶段

1999年，我从澳大利亚昆士兰大学博士毕业后，来到同济大学经济与管理学院任教。时任学院院长的黄瑜祥教授对我说，“你的博士论文是战略方向的，战略课程目前缺老师，你就上这门课吧”。于是从那时起，我就和《战略管理》结下了缘。

我曾先后为各类MBA班、双学位MBA班（包括同济曼切斯特、同济西楚凯斯班）、以及硕士研究生班和本科班级讲授过这门课程，期间还为美国Rice大学MBA以及法国ESCP-EAP等学校的MBA和EMBA进行过战略的专题讲座，也曾应邀到以色列海法大学为其EMBA及美国马凯特大学授课。在多年的教学中，使用过十多本《战略管理》教材，阅读了很多战略管理英文原版著作，指导过100多位学生的毕业论文，评阅了外校100多篇企业战略的MBA论文。

总结一下近15年来对战略管理课程的理解，我发现自己的授课过程大致经历了四个阶段。

第一个阶段是1998—2003年的“照本宣科”阶段。在这个阶段，我在众多的战略教科书中，选择自己认同和喜欢的，将书中内容理解消化后，结合案例给学生进行讲解。在此阶段我可以做到对书中的内容吃透，并且完全脱稿授课，但基本没有多少自己的见解。

第二个阶段是2004—2006年的“迷茫阶段”。同济大学经管学院较早开始了国际化，受益于学院与海外广泛的联系，在此期间，我有机会旁听

了来同济讲授《战略管理》海外教授的课，包括来自美国、欧洲及澳洲著名学府的教授。听课中我发现他们对战略课程涉及内容的理解出入很大，如 MIT 的教授对战略的讲解偏重营销，澳洲的老师偏重于从经济学的角度对战略课程进行讲解，而一位来自美国的教授，由于其进入大学任教前在公司主管过财务，因此他对战略课程的讲解偏重于财务预测。由于对战略课程主旨理解的不同，每人所讲的主体内容自然相差很大。我在听了他们对同一门课程如此不同的讲授内容后，陷入了深深的迷茫中。

第三个阶段是 2007—2008 年的“怀疑阶段”。随着与企业高管层的频繁接触以及自身阅读量的增加，我开始对书本和文献中战略的定义产生了怀疑，随着审阅战略领域 MBA 毕业论文数量的增加，我对战略学科以及课程的有些内容产生了怀疑，而且这个怀疑在不断的加深。在这个阶段，我发现许多战略管理的毕业论文，大量的篇幅都是在使用战略分析工具，对公司所处的行业及竞争环境等进行泛泛的分析，尽管采用了多种分析方法，如 PEST 分析、五力分析、SWOT 分析等，但这些论文的结论通常是提出公司应该采取差异化战略或者成本领先战略，其中真正贴切的分析公司战略内容的好论文少之又少。还有一些论文，在 SWOT 分析基础上，出现了 5 个以上的战略（比如 2 个 SO 战略、1 个 ST 战略、2 个 WT 战略、2 个 OW 战略等），即便是这样，由于战略结论的得出是建立在 SWOT 分析基础上的，因此这种出现多个战略的论文，一般还是属于比较好的论文。

分析工具好比战争中的武器，比如坦克、飞机、大炮、潜艇等，不同场合的战争需要采用不同的武器，但我们知道，战争的胜利更多的需要指挥者的战略思想和战士的能力。战略分析工具不是万能的，只是辅助性的，对公司战略最核心的分析仍需要我们为每一个具体的战略制定贴切的内容。

战略类的 MBA 论文，由于论文的大量篇幅是采用各种方法对宏观环境和公司情况进行分析，因此战略类论文被误认为是 MBA 论文中比较容易完成的。但是我们都知道企业实际战略决策情况并非如此，如果战略决策相

比于财务、营销、人力资源等决策更加容易的话，其就不应该是属于公司最高层的决策了。

由于大量的战略类毕业论文都存在上面提到的问题，因此这个问题的出现，应该与战略学科缺乏具有可供实践学习和应用的核心理论有关，战略的理论没有阐述清楚什么是战略，学生也就不知道如何进行战略决策，以及到底要对哪些问题进行决策。

在怀疑中我进入了第四个阶段。第四阶段是2009年起的“自我认知阶段”。这个阶段我阅读了大量的战略概念英文原版文章，分析了公司实际案例，慢慢发现传统教材中对战略概念的理解存在问题，与企业的实际情况不完全吻合。在之后指导MBA论文的过程中以及阅读军事战争书籍中，我发现了一点规律，并开始慢慢形成自己对战略概念的认知。

二、战略概念三要素的发现

我们对战略的认识和理解有点像盲人摸象（明茨伯格，2002），摸到了象腿的人认为战略是根“柱子”，摸到了象身的人认为战略像一块“板”。“腿”和“板”都是战略这只大象的一部分，但不是对战略概念整体的理解。2010年起，我开始确信文献对战略概念的理解可能有失偏颇，不同的人从不同的角度理解一个事物，如果没有抓住事情的核心，会得出不同的结论，但这个事物的本质应该只有一个。如果大象存在，我们认知的“腿”和“象身”都只是其身体的一部分。如果我们相信关于战略的概念确实存在，那么这个存在应该是客观的，是不以我们的意志而变化的。

2011年，我看到战略管理学科顶级期刊 *Strategic Management Journal* 上发表了一篇研究战略定义的文章。这篇文章使我意识到两点：一是至今仍有人在研究战略学科最基本的问题（什么是战略或战略的概念和定义）；二是其中存在的问题依然未得到解决。所以说没有得以解决是因为我觉得SMJ期刊上的这篇关于战略定义的研究，尽管使用的定量方法很完美，

但研究的逻辑尤其是研究得出的结论不能完全令人信服。当我发现学科中一个根本性的问题仍然没有得到完全解决时，我受到了极大的鼓舞。

2011年，我开始将自身对战略概念的理解写成文章，并将其翻译成了英文，又将研究的核心摘要内容发给了大师亨利·明茨伯格教授，与我素不相识的大师给我进行了回复，其告知我只需要将在MBA论文的指导中得出战略概念三要素的过程描述清楚就可以了。他的回复令我激动并备受鼓舞。

以下是我对战略概念形成自己理解的过程。

在战略概念领域，尽管我先后阅读了很多的文献，但对战略概念突破性的理解和发现是在文献阅读的基础上，从MBA论文的指导中以及对案例的研究中得到的启发。

在过去的12年中，我评阅了100多篇公司战略方面的论文，亲自指导了近百篇MBA和EMBA战略论文。其间，我逐渐发现有一些论文可读性和逻辑性明显好于其他论文。在指导论文以及与学生的沟通中，我开始慢慢发现这些好的论文存在一定的规律。一个规律是其中的有些论文一开始就明确的知道公司发展过程中面临的关键问题，其目的是希望通过分析和研究，寻找到解决问题的方案或方法。如一位学员说：“我的公司产品质量很好，但只能卖到低端市场。”我便问他：“为什么不卖到高端市场？”学员回答说：“高端市场被外资产品垄断，且客户就是认为本土产品价格不能太高。”这家企业由于规模小，无法进行大规模的市场推广和营销活动，因此该学生希望通过论文的研究，找到解决该问题的思路或途径。这个规律的出现，使我意识到这样的战略是有问题导向的。

另一个规律是有些论文在一开始就清楚地知道公司战略目标，论文的研究主要是寻找实现目标的途径或可能遇到的问题及解决问题的方法。一位在外资企业工作的学生反映，他的公司是一家生产和销售高端产品的企业，但中国中端市场对产品的需求很大，这对公司来讲具有很强的吸引力，公司考虑是否应该进入中端市场？如果进入，如何进入？需要克服什么问题？还有的学生，希望通过论文的分析 and 研究，分析公司长远目标的可行性，

找到实现目标的途径，如“我的公司希望开发非洲市场，我想分析该市场是否值得进入，如何进入”。这个规律（Patten）的出现，使我意识到这样的战略是有目标导向的。

2009年，吉利收购了沃尔沃，媒体开始出现对该收购案例进行各种报道，我特别关注了这个收购，并详细分析了各种报道，将前面总结的好的MBA论文显现的规律（pattern）与该案例中的线索结合进行了研究，发现了战略概念内涵三要素（长远目标、发展问题、总体方略），用该三要素对吉利收购沃尔沃进行了重新分析。在此基础上，还对其他企业成功的战略案例进行了分析，发现该三要素很好地解释了企业战略决策和实践，是构成战略内涵的基本要素。

发现三要素的过程看起来简单，但实际上历经了长达十年多的持续思考。这个过程使我意识到，如果不是自己十多年来讲授战略课程，如果没有对MBA和EMBA学员论文的指导，如果没有与学员进行沟通，如果没有对相关案例的分析，如果没有对文献的阅读和分析，三要素的发现基本是不大可能的。

发现战略概念三要素后，我对文献中战略的各种定义以及研究战略定义的文章进行了研究，发现半个多世纪以来，学术界对到底“什么是战略”这个问题一直存有争议，战略概念应该包含哪些要素、以及要素之间有怎样的联系等问题也一直未得到解决。文献现有的90多个战略的定义，普遍存在定义中术语使用上的混乱，以及存在对战略概念本质内涵认识不清等问题。

在对战略概念文献仔细研究后，我发现很多定义其实包含了三要素中的两个要素。关于文献中战略定义术语过多及使用混乱问题，我的研究发现，不同的作者采用了不同的词汇来表达一个相同的意思，有时，甚至同一个含义在不同的文献中使用了多达十几个词汇，因此出现了战略定义多词汇的局面。除了词汇表述不同外，文献对战略的定义还存在不同的理解，即存在作者对战略定义最核心内容理解上的差异。如何理解这些

差异呢？我在三要素的基础上，对文献进行了一个系统的梳理，并对战略定义出现的多术语（多词汇）问题、多定义问题、以及多理解问题进行了解释。

我对战术与战略关系理解上的突破，源于阅读《明朝那些事儿》中对战争场面的描写，尤其是朱元璋早年与陈友谅的一次战斗，书中非常详细地介绍了这次“以小欺大”的战斗场面，以及其中朱元璋和谋士的智慧和胆略。我把这个故事中的一些重要内容按三要素（“问题”——敌强我弱、“目标”——赢得这场战斗、“战略途径”——诱敌深入、埋伏伏击）整理后，发现这场战斗中非常精彩的谋略细节内容没有在三要素中体现出来，仔细分析后，才发现这些谋略的细节其实就是我们通常所说的战术。之后我对其他的战斗进行了分析，战术与战略的关系清晰的展现了出来。朱元璋与陈友谅的这个故事使我发现了战术在战略中到底处于一个怎样的位置。当我发现战术与战略三要素关系时，正处于此书的写作过程中，于是我便决定将这两者的关系写成一篇文章，放到书中。

本书一开始只是一篇对战略概念文献进行梳理的研究型文章，与大多数研究者一样，我试图发表我的文章。但由于文章是纯理论性的阐述，因此未被采纳。当文章被拒后一开始有点不知所措，但当我重新阅读自己的文章后，感觉不发表对不起自己近 10 多年来对这个问题的思考和研究，于是决定将一篇不到一万字的文章扩展成书。在本书的写作过程中，我明显感到自己对战略三要素的理解有了新的认知和提升，尤其是对战略途径（或总体方略）要素的理解。另外，在不到一万字的文章扩展成书后，我发现由于战略概念原来存有太多的困惑，要解释好什么是战略，仅靠一篇文章是很难阐述清楚的。

Pfeffer（1993）曾经批评一些期刊，只对新的（战略）概念发奖，而不对拒绝或对现有概念进行批评的研究发奖。本研究并不是对以往战略定义的文献进行批评，而是在吸取它们对战略认知的基础上，形成一个对公司战略概念新的认知。

三、本书主要内容

本书是对战略概念和定义的分析和研究，共有九篇专题研究文章组成。

第一章对战略定义有关文献进行了梳理研究，这里的文献包括两大方面：一个是对战略定义进行分析的文献（战略概念分析文献），另一个是对战略概念下定义的文献（战略概念定义文献）。本章对战略定义文献为什么会出现多词汇、多语义以及多定义的“三多问题”的原因进行了分析和研究。本章对5个战略概念分析文献以及研究结果进行了概括，提出了这几个研究存在的问题。另外针对定义文献关于战略概念内涵以及用词混乱的现象，也从基本逻辑出发，创造性地提出了对战略定义文献进行归纳梳理分析的方法。本章首先选择钱德勒、安德鲁斯、明茨伯格和波特等几位大师的定义进行分析。在此基础上，随机选择了30多个其他定义文献，对其中定义使用的词汇进行了详细分析，寻找到了战略概念定义文献为什么会出现词汇混乱的原因。战略的定义文献之所以出现乱象丛生，首先源于对战略概念内涵理解的不同，其次是很多文献使用不同的词汇来表达相同的含义。这章看似很学术，但实际非常有意思，你可以看到之所以我们对战略概念会有如此多不同的理解，主要是由于在企业实践中，在各种不同情况下的具体战略会有所不同，因此人们从不同的角度形成了对战略概念不同的理解。正如明茨伯格说，我们对战略的理解就好比盲人摸象，摸到大象不同部位的人，都将这些部位称为“战略”。

第二章从学术的角度介绍了战略概念的三个核心要素，以及其中的基本内容和内在联系，并提出缺乏三要素中任何一个要素的战略决策，都不是完整的战略，没有目标要素的战略是盲目型的战略，无法辨识重大发展问题要素的战略是空想型的战略，缺乏（对战术进行指导的）思想要素的战略是糊涂型的战略。

第三章从实践的角度，介绍了公司战略三要素与战略决策的关系，三要素实际是分别对关乎公司发展的三个重大问题进行决策，提出战略决策

是对公司三个大的问题进行有机整合的决策。本章同时提出，有机的整合三个决策是战略决策的难点。

我们知道战略是用来指导战术的，战略三要素大大丰富了他们两者之间的具体关系。本书第四章介绍了战术与战略三要素的关系，首先展示了一个军事例子，在此基础上，介绍了业务单元(SBU)层面战略与战术的关系，并介绍了集团公司层面战略与战术的关系。同时提出了“战术是否应该包含在战略中”这样一个问题，并对这个问题进行了回答。书中有大量的图示展示了各种情况下战术与战略三要素的关系。

对一个具体的战略来讲，战略三要素是一个什么情况呢？本书的第五章，详细介绍了每个具体战略的三要素。从学术角度来讲，战略学科中，对竞争战略（以及战术）的研究相对比较成熟，每个竞争战略三角形右下方的要素，其名称本身都包含了如何竞争的基本思想，可以用来指导竞争的具体战术谋略。而集团公司层面的战略，就其名称本身而言，基本都不能直接用来指导具体的战术，因此制定集团公司层面的战略时，很容易形成糊涂型战略（缺乏指导思想战略）。

一个完整的战略并不一定就是完美的战略，一个好的战略需要符合基本的原则。本书的第六章，介绍了战略决策最重要的几个基本原则，如战略要与外部环境相匹配；战略要与公司自身的资源和能力相匹配。违反这些基本原则，会出现外部偏向型战略决策或内部偏向型战略决策。本章详细介绍了外部偏向型战略决策、内部偏向型决策、盲目型战略决策等。本章的核心内容源于我对战略定义文献的研究，研究中我发现有不少文献，将战略制定原则的有关内容和词汇放到了战略定义中。

如果决策者对公司内外部关键信息和情况不了解，作出的战略决策将会有偏误。对关键信息的掌握和判断，是每个战略决策者必须要做的工作。本书第七章，介绍了进行战略决策所需要掌握的企业内部关键信息和外部关键信息，包括对行业趋势的把握和分析等内容。

每个战略决策的作出以及实施，都涉及企业大量资金和人力资源的投

入，一个错误的决策，往往意味着投资的失败，一般损失巨大。那在战略决策作出后，我们是否有办法再重新审视或鉴别一下，判断作出的战略决策是否符合公司实际情况、是否符合外部环境及行业发展态势呢？本书在第八章，根据提出的战略决策应该遵循的基本原则，试图从战略三要素出发，提出对战略决策进行评价的基本逻辑和思路。本章除了提出基本的评价思路外，还就一些具体的战略提出了评价的方法。

本书首次提出了战略概念三要素，基于三要素可从多方面对战略进行深入地研究。第九章在回顾和总结战略概念三要素研究的基础上，提出了战略决策模型、以及未来研究的方向和诸多研究问题，包括对战略三要素的研究、决策模型及影响战略决策因素的研究、对竞争战略的后续研究、对集团公司层面战略目标的研究（如目标类型研究、目标远期性研究、决策者个人因素对目标制定影响的研究等），以及对公司发展重大问题和总体方略方面的研究等。

下面是我的研究，如同以往的文献一样，必然存在许多问题，望读者批评指正！

俞秀宝

2016年12月于同济A楼1618室

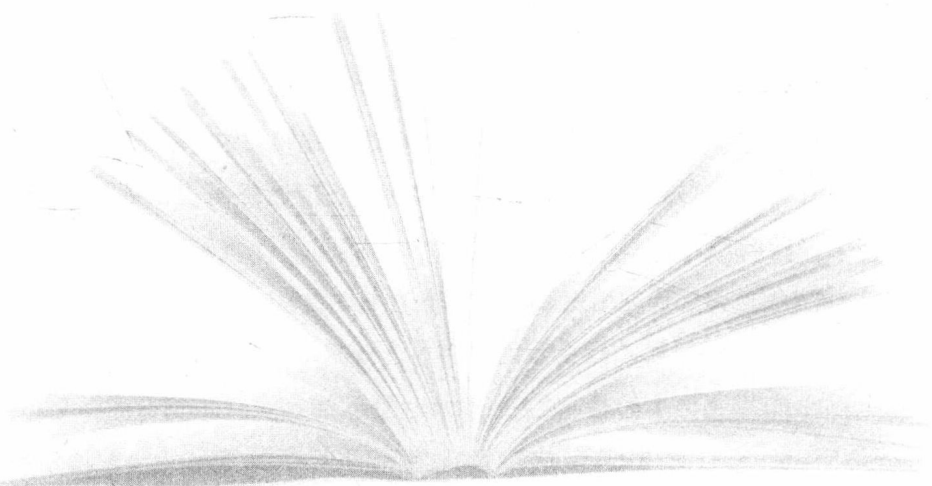
I am a professor of strategy and am often ashamed to admit it, because there is a dirty secret: we only know a great strategy when we see one... we do not have a theory of strategy creation.

Gary Hamel^①

我是一个战略教授，但我常常羞于承认这个灰暗的秘密：只有当我们看到一个战略时，我们才知道这个伟大的战略……我们并没有战略的理论产生。

加里·哈梅尔

Strategy



① 其与普拉哈拉德一起，于1990年在《哈佛商业评论》发表了著名的《公司核心竞争力》一文。



我们对战略概念内涵的理解出了什么问题？

战略一词最早起源于战争，春秋时期孙武的《孙子兵法》是最早的指导军事战争的战略书籍。在西方，“strategy”一词源于希腊语“strategos”，意为军事将领，后指军事将领指挥军队作战的谋略。在军事战争中，有不少以少胜多的军事战斗，这些战略体现了军事家们卓越的战略思想，好的战略是克敌制胜的法宝。

战略一词最早出现在 1954 年现代管理学之父彼得·德鲁克《管理实践》一书中。20 世纪 60 年代，钱德勒（Chandler）（1962）及安索夫（Ansoff）（1965），分别对战略在企业管理中的作用等进行了论述。在他们的研究基础上，战略逐步发展为一个学科，并得到发展。

在企业及组织发展中，战略被视为高级管理人员的决策，是事关一个组织全局的和未来发展的重大决策，其关系到组织的生存和发展。战略决策正确与否，对组织能否沿着正确的方向前进，能否提高适应环境的能力，能否取得好的经济效益具有重要的影响。

从 1954 年彼得德鲁克给出战略的第一个定义至今，“战略”作为一门学科，经历了近 60 多年的发展，但是我们对“什么是战略”这个问题，仍然没有找到一个满意的答案，至今也仍然没有一个清晰的定义。根据 Ronda-Pupo 和 Guérras-Martin 2011 年发表在战略管理学科顶级期刊 *Strategic Management Journal* 上的文章，当前共有约 91 个战略的各种定义被学者使用。

我们来看一下几个战略的定义。

“战略是个体或组织采用的达到他们的目的的途径^①”（Grant, 2010）。

“战略是可以使公司保持或改进其业绩的资源分配方式^②”（Barney, 1997）。

“战略是了解一个行业的结构和动态，决定组织在行业中的相关定位，并采取行动以改变行业结构或组织定位，以取得组织绩效的改进^③”（Oliver, 2001）。

如果像这样列出 91 个不同的战略定义，相信我们都会糊涂的。

战略概念到底应该包含哪些本质内容或要素，许多文献^④对这个问题的理解存在很大差异（Koontz, 1961; Koontz, 1980; Chaharbaghi, 2007）。实际上，前面列出的三个定义也显示，作者对什么是战略的理解差异很大。这里，我把这个问题称为战略概念的“多数量”问题。定义内容的不同涉及对战略这个概念本质内容（或概念内涵）理解的不同，而对其内涵了解是认识这个概念的基础，战略概念是战略学科最基础的内容，如果我们对这个基本概念理解有偏差，学科的发展将出现问题。

战略概念定义数量多（Cox 等，2012; Oliver, 2001），且定义文献中出现的要素以及要素之间缺少内在的联系（Ketchen et al, 2008），缺少内部一致性（Hambrick & Frodrideson, 2001; Ketchen et al, 2008; Leontiades, 1982; Markides, 2004; Nag, Hambrick & Chen, 2007; Oliver, 2001），我将这个混乱称为“缺乏内在一致性”。缺乏内在一致性问题涉及对战略概念理解上的两个根本问题：一是哪些要素应该被用来定义战略；二是这些要素之间是一个怎样的关系。

① “Strategy is means by which individuals or organizations achieve their objectives”。

② “Strategy is a pattern of resource allocation that enables firms to maintain or improve their performance”。

③ “Strategy is understanding an industry structure and dynamics, determining the organization's relative position in that industry, and taking action to either change the industry's structure or the organization's position to improve organizational results”。

④ 这里的文献是指对战略概念下定义的文献，这里简称为“定义文献”。

1962—2008年，用于对战略概念进行定义的文献中出现的各种词汇多达20个（Ronda-Pupo和Guerras-Martin，2011），而且各种词汇在使用上存在着巨大差异（Koontz，1961；Knoontz，1980；Chaharbaghi，2007；Ketchen et al 2008）。这里我把由于定义词汇过多（或不当）而产生的混乱，称为“术语混乱”。

这里，我把上面战略定义文献出现的三个问题统称为“三多”问题（多理解、多数量、多词汇），即定义对核心内容的理解多、定义的数量多、使用的词汇多。

除了“三多”问题，文献对战略的定义还存在如下问题。

一是定义文献对战略进行定义所使用的词汇不仅多而且混乱，我将一些文献对战略概念的定义归纳后发现：在各种术语中，有的涉及战略目标和目的，有的涉及战略手段（途径、战术），有的涉及战略制定的原则。另外，即使表达同一个意思，不同的文献（或作者）也使用了很多不同的词汇，比如，仅关于战略目标的词汇，12个文献就使用了8个不同的术语；关于达到目标“途径”的词汇，有近10个不同的词语被20多个文献所采用。由于缺乏对战略概念基本要素的理解，许多定义文献并不清楚不同的词义实际上指向的是同一个核心内容。

二是对战略定义进行研究的文献^①中，其采用的研究方法存在一定的问题，我认为，在没有厘清基本逻辑关系之前，单纯靠复杂的研究方法对一些要素进行研究，其实并不能解决实质问题。这里我非常认同Hillman的观点：理论有时是不能够简单的用实证方法进行研究的（Hillman，2011）。

三是战略定义文献以及研究定义的文献，都没有从实践中吸取经验。定义者大都从自己的理解，或在原有定义文献的基础上，对战略概念进行新的定义。但是前面我们提到过战略的定义文献存在很多问题，这个情况如果确实如此的话，那仅依赖原有的定义文献作为样本，对战略概念进行研究将很难得出具有说服力的结论。因此，研究到底什么是战略，需要我

^① 这里的文献是指对战略概念进行研究的研究型文献，这里简称战略定义“研究文献”。