

高等学校经济与工商管理系列教材

GAODENG XUEXIAO JINGJI YU GONGSHANG GUANLI XILIE JIAOCAI

ZHANLUE
GUANLI XUE

战略管理学

高红岩

编著



清华大学出版社

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社

<http://press.bjtu.edu.cn>

高等学校经济与工商管理系列教材

战略管理学

高红岩 编著

清华大学出版社
北京交通大学出版社
• 北京 •

内 容 简 介

本书系统阐述了战略管理的理论和实践,按照战略方向确立、战略环境分析、发展战略选择、竞争战略选择、企业战略实施、企业战略评价与控制六大板块的逻辑主线,结合国内外战略管理的理论前沿及实际案例,为企业和各类组织实现竞争优势、谋求可持续发展提供借鉴。

本书可作为高等院校经济类、管理类相关专业学生的教材,也可以作为战略管理研究人员及教师的参考书。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

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。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理学/高红岩编著. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2007.3
(高等学校经济与工商管理系列教材)

ISBN 978-7-81082-908-3

I. 战… II. 高… III. 战略管理学-高等学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 138079 号

责任编辑:黎 丹

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京东光印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:16.25 字数:364千字

版 次:2007年3月第1版 2007年3月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-81082-908-3/F·205

印 数:1~4 000册 定价:26.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。
投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@center.bjtu.edu.cn。

前言

国家图书馆藏

1996年，迈克尔·波特在《哈佛商业评论》上指出：“日本企业很少有战略”。^①这个评价对于一直热衷于经营管理革命的日本企业而言，无疑是令人费解的。日本企业在20世纪七八十年代推动了全球的经营绩效的变革，在全面质量管理、持续改进等方面引领了全球的潮流，日本的消费电子、汽车等产品依靠巨大的成本和质量优势，在国际市场上占据了重要的地位。尽管如此，波特仍旧认为日本企业很少有独特的战略定位，只有索尼、佳能等少数企业拥有较为明晰的战略定位，多数日本企业处于相互模仿状态，产品大同小异，销售渠道也是别无二致。尽管依托国内经济的发展及国际市场的开拓，日本企业取得了瞩目的经营业绩，但是随着对手经营业绩的改善，这种一味依靠提高经营绩效的竞争方式的风险也凸显出来，它们不断陷入自己制造的怪圈之中，过度竞争成为企业无法摆脱的创痛。

波特十年前对日本企业提出的批评，也对今天的中国企业敲响了警钟。一些中国企业在创业阶段很少进行战略考虑，其成功的原因很大程度上是由于抓住了市场机遇。随着行业竞争的日趋白热化，很多企业陷入恶性竞争或者盲目发展的境地，这种单纯依靠外部机遇的发展模式已经无法支持企业的长期发展，这也是许多企业走向失败的重要原因。

钱·金和莫博涅（W. Chan Kim, Renée Mauborgne）合著的新书《蓝海战略》成为2005年最重要的商业战略书籍之一。^②作者用红海比喻充满血腥竞争的已知市场领域，而用蓝海比喻目前尚未受到竞争影响的潜在未知市场。蓝海战略使公司创造需求，而不是争夺需求。作者通过对上百个公司的业务发展进行研究，发现其中86%的新业务是产品线延伸，仅有14%是旨在创造新市场或新产业。因此，作者倡导企业应该更加关注蓝海战略，致力于长远的发展。

① PORTER M E. What is strategy? Harvard Business Review, 1996 (11, 12), 61-78.

② KIM W C, MAUBORGNE R. Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Business School Press, 2005.（参见：金，莫博涅. 蓝海战略：如何启动和保持获利性增长. 吉宓，译. 北京：商务印书馆，2006.）

目前,在政府政策、经济、社会文化和技术等因素的相互作用下,企业面临的竞争环境正在发生巨大的变化,很多变化的影响十分广泛和深远。互联网和信息、通信技术的广泛应用,必将影响到各行各业,未来将没有单纯的互联网企业,因为每一家企业都将是互联网企业,这种变化将为企业实施“蓝海战略”带来更多的机遇,同时也蕴含着更多的风险。

全球经济一体化将带来前所未有的激烈竞争,国内市场与国际市场融为一体,今天的企业不仅要参与国内市场的竞争,还要参与国际市场的竞争,这对企业竞争力提出了更高的要求。随着企业经营规模和范围的扩大,协调控制工作日趋复杂,企业必须重新思考自己的战略、企业文化、组织结构等方方面面,及时根据市场的变化做出调整,这就需要企业具有高超的预见能力、灵活反应能力及学习能力。在企业发展道路上总是面临着战略定位和战略转型的关键问题,如果战略目标不清晰,缺乏战略创新,企业必将深陷惨烈的“红海”之中不能自拔。

如果说日本企业通过管理进步尚可获得短期经营效率的提高,那么那些在战略和经营管理上同时失误的企业则势必遭遇生存的危机,更别提发展的奢望了。许多辉煌一时的中国企业,如巨人、实达、爱多、三株、太阳神等,它们的失利既有战略的失误,也有管理的混乱。因此,对于中国企业而言,不仅需要进一步明确自身的战略定位,应对不断变化的竞争环境,而且需要在管理绩效上不断提高,把企业内部的各种独立行动和决策整合成一个协调的、全局性的战略行动方案。

如同每一个人的成长历程一样,组织的成长壮大也是一个不断学习的过程,从书本中学习、向竞争对手学习、在实践中学习,只有那些善于学习的企业才能在“红海”中脱颖而出,在“蓝海”中挥洒自如,依托战略创新健康发展。

目前,战略管理已经成为管理类专业本科生、研究生、工商管理硕士(MBA)及企业、非赢利性组织的高层管理者十分重视的一个学习领域。作为一门综合性和实践性很强的课程,本书的编写力图吸收国内外的最新研究成果,结合国内的战略管理实践,通过理论和实践的结合,为系统学习与灵活掌握战略管理的基本理论知识和实践操作技能提供支持。

本书的特点体现在以下几个方面。

1. 力求完整体现学科的知识体系

本书根据企业战略管理学科的特点,借鉴吸收国内外战略管理学著作的精华,结合中国的教学特点和要求,力求全面完整地反映学科的知识体系。按照战略管理的逻辑过程,本书分为导论、战略方向的确立、战略环境分析、发展战略选择、竞争战略选择、战略实施、战略评价与控制。

2. 案例选择以本土企业为主

本书选取的大量案例主要以国内企业的战略管理案例为主,以期帮助学生理论联系

实际，培养灵活利用知识解决问题的能力。同时，案例的编排分为开篇案例和章后案例两种形式，开篇案例的纳入，能够为本章内容的学习起到提纲挈领的作用；章后案例则为学生结合本章内容来思考问题和解决问题提供帮助。

3. 力图反映学科研究的前沿成果

本书每章的论述力图反映本学科研究的前沿研究成果，每章后增加了附录部分，以访谈形式把国外一些知名学者的战略新思维进行了介绍，旨在反映国外战略管理领域的最新研究成果，为战略管理的学习提供启示。

在本书的写作过程中，北京交通大学经济管理学院研究生李爱玲、陈凤燕、孙晓娜、黄万鹏、陈叶青及中国农业大学外语系的高伟峻为我收集并翻译了部分资料，在此表示衷心的感谢。

因编者水平有限，书中难免有差错之处，恳请各位不吝赐教。

高红岩

2007年1月

目 录

第 1 章 战略管理导论	(1)
◇ 开篇案例 澳柯玛失利引起的战略思考	(1)
1.1 战略管理理论的发展轨迹	(3)
1.1.1 第一阶段 (1960 年以前): 萌芽期	(3)
1.1.2 第二阶段 (1960—1979 年): 成长期	(4)
1.1.3 第三阶段 (1980 至今): 发展期	(6)
1.2 战略管理的相关概念	(10)
1.2.1 战略	(10)
1.2.2 战略管理	(11)
1.2.3 战略家	(11)
1.3 战略管理的层次和过程	(12)
1.3.1 战略管理的层次	(12)
1.3.2 战略管理过程	(14)
◇ 复习思考题	(15)
◇ 案例讨论 新希望集团的发展轨迹	(16)
◇ 阅读材料 1-1 《蓝海战略》作者访谈	(20)
◇ 阅读材料 1-2 《孙子兵法》与战略管理	(23)
◇ 阅读材料 1-3 企业战略十大学派	(26)
第 2 章 战略方向的确立	(31)
◇ 开篇案例 盛大网络公司的战略转型	(31)
2.1 企业使命和愿景的制定	(34)
2.1.1 企业使命和愿景的内涵	(34)
2.1.2 企业使命和愿景的构成要素	(36)
2.1.3 制定企业使命和愿景的意义及原则	(38)
2.2 企业目标的制定	(39)
2.2.1 企业目标的内涵	(39)

2.2.2 企业目标的构成要素	(40)
2.2.3 企业目标体系	(41)
2.2.4 战略目标的制定过程	(42)
◇ 复习思考题	(44)
◇ 案例讨论 沃尔玛的中国战略	(44)
◇ 阅读材料 2-1 Andrew Campbell 访谈	(47)
◇ 阅读材料 2-2 建立公司愿景	(52)
第3章 战略环境分析	(74)
◇ 开篇案例 变革中的招商银行	(74)
3.1 宏观环境分析	(77)
3.1.1 政治法律环境	(79)
3.1.2 经济环境	(80)
3.1.3 社会文化环境	(81)
3.1.4 技术环境	(81)
3.2 竞争环境分析	(82)
3.2.1 竞争对手之间的竞争	(83)
3.2.2 潜在加入者的威胁	(85)
3.2.3 替代品的竞争	(86)
3.2.4 买方的讨价还价力量	(86)
3.2.5 供应商的讨价还价力量	(87)
3.3 内部环境分析	(88)
3.3.1 核心竞争力分析	(88)
3.3.2 价值链分析	(92)
3.4 战略环境分析方法	(93)
3.4.1 外部因素评价矩阵	(93)
3.4.2 战略群体分析	(94)
3.4.3 内部因素评价矩阵	(96)
3.4.4 竞争态势矩阵	(97)
3.4.5 SWOT 分析法	(98)
◇ 复习思考题	(101)
◇ 案例讨论 长春电影制片厂的新生	(101)
◇ 阅读材料 3-1 Alfred Chandler 访谈	(104)
◇ 阅读材料 3-2 虚拟整合的力量——迈克尔·戴尔访谈	(108)

第4章 发展战略选择	(120)
◇ 开篇案例 GE 还是诺基亚?	(120)
4.1 战略选择的依据	(123)
4.1.1 战略选择的原则	(123)
4.1.2 战略选择的方法	(124)
4.1.3 影响战略选择的行为因素	(125)
4.2 发展战略类型选择	(128)
4.2.1 专业化战略	(129)
4.2.2 多元化战略	(134)
4.2.3 国际化战略	(138)
4.3 发展战略方式的选择	(141)
4.3.1 自我发展	(141)
4.3.2 战略联盟	(142)
4.3.3 并购	(144)
◇ 复习思考题	(147)
◇ 案例讨论 美国在线与时代华纳的兼并案	(147)
◇ 阅读材料 4-1 Michael Treacy 访谈	(151)
第5章 竞争战略选择	(157)
◇ 开篇案例 格兰仕的竞争战略	(157)
5.1 竞争战略类型选择	(159)
5.1.1 成本领先战略	(160)
5.1.2 差异化战略	(164)
5.1.3 目标集中战略	(167)
5.1.4 最佳成本战略	(169)
5.2 竞争战略方式选择	(172)
5.2.1 进攻战略	(172)
5.2.2 防御战略	(176)
◇ 复习思考题	(177)
◇ 案例讨论 本田与雅马哈之战	(177)
◇ 阅读材料 5-1 George Stalk 访谈	(180)
◇ 阅读材料 5-2 波特竞争战略的五大要点	(185)
第6章 战略实施	(190)
◇ 开篇案例 海尔集团的业务流程再造	(190)

6.1 建立组织结构	(196)
6.1.1 战略与结构的关系	(196)
6.1.2 不同组织结构的适用条件	(198)
6.1.3 基于发展阶段的组织结构选择	(202)
6.1.4 基于战略层次的组织结构选择	(203)
6.2 培养企业文化	(206)
6.2.1 企业文化的含义	(206)
6.2.2 企业文化与战略的关系	(207)
6.2.3 企业文化与战略的匹配	(208)
6.3 配置资源	(210)
6.4 制定政策	(210)
6.5 改进生产经营管理	(210)
6.6 技术支持	(211)
6.7 人员激励	(212)
6.8 战略领导	(212)
◇ 复习思考题	(213)
◇ 案例讨论 华为公司的技术创新战略	(214)
◇ 阅读材料 6-1 Michael Hammer 访谈	(218)
第7章 战略评价与控制	(222)
◇ 开篇案例 蒙牛的发展轨迹	(222)
7.1 战略评价与控制的内涵及作用	(225)
7.1.1 战略评价与控制的内涵	(225)
7.1.2 战略评价与控制的作用	(226)
7.2 战略评价与控制的原则	(226)
7.3 战略评价与控制的方法	(228)
7.3.1 BCG 矩阵法	(228)
7.3.2 行业引力-企业实力矩阵	(229)
7.3.3 战略与经济的整合模型	(231)
7.3.4 平衡记分卡	(232)
◇ 复习思考题	(238)
◇ 案例讨论 娃哈哈的发展之路	(238)
◇ 阅读材料 7-1 Charles Handy 访谈	(243)
参考文献	(248)

第1章

战略管理导论

本章要点

- 战略管理理论的发展轨迹
- 战略管理的基本概念
- 战略管理的层次
- 战略管理过程

开篇案例

澳柯玛失利引起的战略思考^①

2006年4月10日，G澳柯玛公告称：澳柯玛集团及其下属关联企业累计占用上市公司资金19.47亿元；公司2005年度净利润同比下降幅度将超过50%；公司的主营业务之一空调接近停产。经过数天的研究，4月13日青岛市有关部门终于做出决定：由国资系统下的青岛市企业发展投资公司向澳柯玛伸出援手，同时免去鲁群生的澳柯玛集团董事局主席职务。澳柯玛成为又一个企业盲目多元化经营遭遇惨败的例子。

20世纪90年代初，澳柯玛尚为一家濒临破产的冰柜厂，在鲁群生的主动请缨和领导下，到1994年已发展成为冰柜产销量占到全国第一。1995年开始，它开始在家电领域扩张——空调、彩电、饮水机、电热水器、电冰箱项目纷纷上马，企业规模也迅速扩大。到2000年，其主营业务销售收入已达到30亿元，集团控股的G澳柯玛在上海证交所上市，募集资金7.84亿元。在确立了冷柜行业的霸主地位后，2002年澳柯玛开始向其他行业进军，投资领域令人眼花缭乱，涉足MP3、房地

^① 王礼. 澳柯玛盛衰记. 南方周末, 2006-04-27.

产、电动车、电池、海洋生物、自动售货机等行业。澳柯玛期望通过介入新的领域,尽快摆脱家电企业技术趋同、产品趋同、市场趋同和战略趋同的状态。但是事与愿违,在这些行业投入大量资金后,带来的却不是新的盈利增长点,部分项目甚至成了澳柯玛的负担。尽管企业把发展高科技产业定为未来的主要发展方向,但所有人都明白澳柯玛到底要干什么。

许多中国企业在发展初期,由于管理是针对特定市场、以客户关系为轴心建立起来的,整个研发、制造、采购等都以此为中心展开,因此尽管管理和经营带有粗放型特点,但总体来说还是比较适合企业业务较为单一、规模较小的特点的。随着公司战略的调整,企业规模和范围的迅速扩大,原有的管理模式根本无法支撑新的战略需要。这时,如果企业领导没有采取行之有效的措施,没有对新的管理方式进行必要的探索、指导和推动,或者采取放任自流的做法,或者采取加强集中管理的方法,就会导致经营层面及整个公司的发展陷入刚性僵化或混乱无序的局面。许多管理者经常追求那些不存在的协同性,他们尝试把两个业务的产品开发联系起来,而联系的成本却大大高于利益;他们努力使得销售队伍跨业务销售,但增加的复杂性使得销售队伍很难销售任何东西。问题出在管理者的思想偏见上,他们天真地认为把两种业务活动合在一起就能创造“ $1+1>2$ ”的协同性。

公司在寻找新的增长机会时,首先应该保证其核心业务能够达到最好,但很多企业都忽视了这个问题。1998年,麦当劳宣布了公司的两个发展重点:重振核心业务及发现新的增长平台。2003年,公司宣布了第一季度的亏损,其CEO杰克·格林博格(Jack Greenberg)被免职,新上任的吉姆·坎特卢普(Jim Cantalupo)宣布公司只有一个发展重点:重振核心业务。于是美国的经营业绩在18个月内重新恢复健康活力。英特尔也遭遇同样的事情。20世纪90年代英特尔把大量资源转移到新业务活动中,到2000年在核心业务微处理器上已经输给了AMD。由此可见,即使是实力雄厚的跨国公司,在进行新业务的开拓时都是如履薄冰。因此,企业在寻找新的增长机会时,务必充分考虑潜在的风险,并且确保核心业务的健康发展。

在企业发展过程中,当所在行业的竞争程度日益激烈,当行业的发展前景日益堪忧,这时企业势必面临战略转折和战略的重新定位问题。如何拓展新业务,成为企业发展道路上必须解决的关键问题。于是大量企业在多元化和专业化、相关多元化和非相关多元化的选择上游移不定、煞费苦心,很少有像通用电气这样世界一流的多元化公司,能够在业务的加减中游刃有余。有的企业选择在主营业务上进一步巩固力量,有的企业选择性地发展一些相关业务,还有的企业则会及时跳出所在行业,进入一个全新的业务领域。每种方式都有着成功和失败的例子,盲目模仿永远没有出路,只有在吸收和借鉴的基础上依托战略创新,才能探索出适合自己的发展之路。

1.1 战略管理理论的发展轨迹

战略思想自古有之,系统的战略思想可以追溯到2500多年前的《孙子兵法》。一般认为,现代战略管理思想诞生于20世纪60年代的美国,至今已有40多年的历程,在世界各个领域得到了广泛的传播。尽管战略管理理论的发展历史并不长,但发展的速度非常快,研究文献硕果累累,各种观点交叉荟萃,这种理论上的繁荣态势与企业战略管理实践的蓬勃发展息息相关。根据主导战略思想的不同,战略管理理论的发展可以分为3个主要阶段:第一阶段(1960年以前)的萌芽期、第二阶段(1960—1979年)的成长期、第三阶段(1980至今)的发展期。

1.1.1 第一阶段(1960年以前):萌芽期

企业战略管理理论的形成和发展与经济学、组织理论及其他相关学科有着千丝万缕的联系。传统的经济理论一直忽视企业战略选择对企业绩效和经济发展的影响。从亚当·斯密开始,经济学家一直推崇市场价格类似无形的手对市场的供需及经济活动的调节作用,却忽视企业管理者对经济活动的计划和协调作用;制度环境和企业差异都被抽象化而不予考虑,所有企业的行为都被认为是理性的。

经历了1929年的经济危机,西方学术界对资本主义的发展模式及真正经营效率问题提出诸多质疑。1933年,英国著名经济学家罗宾逊(J. Robinson)和美国著名经济学家张伯伦(E. Chamberlin)同时提出了不完全竞争理论,分析了企业垄断力量的存在及对市场的影响。1934年熊彼特(J. Schumpeter)提出的创新型企业及创造性破坏对多数经济学家所推崇的静态竞争效率提出了挑战。1938年,巴纳德(C. Barnard)在《经理的职能》一书中对影响企业经营绩效的因素进行了分析,区分了两类管理工作,一类旨在提高组织效率,另一类旨在提高组织效果,这种区分对于探索战略的概念十分重要。^①1951年,纽曼(W. H. Newman)利用战略的概念来区分管理者的某些重要的工作与日常工作。^②1957年塞尔兹尼克(P. Selznick)探讨了管理的作用,并且引入了组织的“独特竞争力”(Distinctive Competence)的思想。^③所有

① BARNARD C. The functions of the executive. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938.

② NEWMAN W H. Administrative action; the techniques of organization and management. Englewood Cliffs: N. J. Prentice-Hall, 1951.

③ SELZNICK P. Leadership in administration: a sociological interpretation. New York: Harper & Row, 1957.

这些研究都为战略管理理论的形成提供了坚实的基础。直到 20 世纪 60 年代, 战略管理理论才真正进入成长期, 逐渐发展成为一个引起广泛兴趣的学术研究领域。

中国传统的战略思想博大精深, 以《孙子兵法》、《三国演义》、《三十六计》、《资治通鉴》等著作为代表, 其中知己知彼、出奇制胜、随机应变等战略思想至今仍然具有现实意义。但是, 这些来自军事和政治领域的战略思想运用到经济管理上时必须慎重考虑, 因为军事战略往往以摧毁竞争对手来赢得胜利, 而商战则以创造价值赢得顾客的方式来战胜对手。

1.1.2 第二阶段 (1960—1979 年): 成长期

在这个阶段, 有三位学者的研究成果做出了巨大的贡献。1962 年钱德勒 (A. D. Chandler, Jr.) 出版了《战略与结构》, 在书中他解释了大企业的成长, 分析了企业的组织结构如何适应企业的成长, 分析了公司管理者如何确立企业的长期发展方向, 并进行投资与调整组织结构, 保证战略的实施。钱德勒对企业战略管理理论最大的贡献在于, 他验证了进行战略管理的企业取得了卓越的业绩成果, 而且他还提出了通过战略方向变化进行组织内部管理变化的过程, 而不只是为了简单的提高效率而进行调整。^①

安德鲁斯 (K. Andrews) 1965 年与人合作出版了《商业政策: 原理与案例》,^② 1971 年又出版了《公司战略概念》。安德鲁斯接受了钱德勒的战略思想, 并增加了塞尔兹尼克独特竞争力概念及管理者和企业需要适应不确定环境的观点。他发现了战略的 4 个组成部分: 公司可能做什么 (市场机遇)、公司能够做什么 (公司优势和资源)、公司人员想做什么 (个人价值和热情)、公司应该做什么 (外部义务)。他认为, 战略是公司能够做什么与公司可能做什么之间的匹配, 并提出了战略制定过程中的 SWOT 分析框架。他认为公司战略过程包括两个不同的部分: 制定和实施。尽管他特意指出“在实践中制定过程和实施过程是互相缠绕在一起的”, 但他仍然指出了二者的区别, 即制定战略需要“客观分析能力”, 而实施需要“管理技能”。^③

1965 年安索夫 (I. Ansoff) 出版了《公司战略》一书, 他认为战略为 5 个组成部分的选择提供“共同的主线” (common threads): 产品-市场范围、增长向量、竞争优势、内部协同性、自制或购买决策。安索夫强调这 5 个组成部分之间互相增强实现的成

① CHANDLER A. D. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.

② ANDREWS K, LEARNED E, CHRISTENSEN C R, et al. Business policy: text and cases. Homewood IL: Richard D. Irwin, 1965.

③ ANDREWS K. The Concept of corporate strategy. Homewood IL: DowJones Irwin, 1971.

功潜力。^①

通过比较可以发现,安索夫关注的是公司战略(Corporate Strategy),而安德鲁斯更为关注经营战略(Business Strategy)。但是两位战略管理学家都超越了传统的经营政策课程把战略描绘成职能整合的观念。

以上三位学者及其他学者对战略管理理论做出了奠基性的贡献,但是他们的影响范围还主要限于学生和教授群体。

20世纪60年代中期,亨德森(B. Henderson)创立了波士顿咨询公司(Boston Consulting Group, BCG),与其他咨询公司强调长期计划不同,波士顿咨询公司强调战略的重要性。他们提出了两个相关的概念:经验曲线和增长-份额矩阵,从而在经营决策和公司战略之间划清了界限。他们鼓励公司战略决策者假设有效的经营管理将实现沿着经验曲线的成本下降趋势,并且据此做出公司的投资决策和计划。而且,经验曲线隐含的动态竞争要求采取战略行动:用今天的努力超越对手是明天成功的必然要求。20世纪60年代末发生的许多战略实践变革都受到管理咨询公司的影响。

以上的研究对战略如何形成及如何影响企业的业绩提供了一套结构和说明,而对战略进行系统的观察、演绎分析、建立模型及详细的实践验证要到20世纪70年代。

20世纪60年代末到70年代初,战略规划和长期规划的概念十分盛行,这主要归因于战争中的计划经验在企业界的扩散。例如,斯坦纳(G. A. Steiner)把在越战中的物资配置计划运用到企业中,并对长期计划过程进行了广泛的研究。^②但是,1973年出现的石油禁运及后来的汇率波动、通货膨胀,以及激烈的国际竞争,使得战略计划无法实现,按照过去经验的推测无法产生创新,也不能适应快速的变化,甚至无法保证企业的生存。这时一些学者开始研究能够产生“无意识的”(unintended)战略的组织过程。例如,明茨伯格和沃特斯(Mintzberg and Waters)提出的“自然发生的战略”(Emergent Strategy)。^③

这个时期对于战略与绩效之间的关系研究也逐渐增多,钱德勒的企业历史研究重新引起了对发展战略、组织形式及预期绩效之间关系的研究,结果发现多元化的形式对于绩效结果有重要影响。1970年,赖利(L. Wrigley)首次在博士论文中开展了对多元化战略的分类工作,随后更多的研究论文不断出现;1974年鲁梅尔特(R. P. Rumelt)进一步推动了这种研究的开展,他提出了区分多元化的更有差异性的指标,并检验了多元

① ANSOFF H I. Corporate strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw Hill, 1965.

② STEINER G A. Strategic factors in business success. New York: Financial Executives Research Foundation, 1969.

③ MINTZBERG H, WATERS J A. Patterns in strategy formation. Management Science, 1979 (24), 934-948.

化战略及组织结构对绩效的影响。这项工作对于研究新方法的引入发挥了重大的作用。^①

这些研究对于传统的 S-C-P (Structure-Conduct-Performance) (结构-行为-绩效) 范式进行了有力的补充, 战略作为行为对于绩效产生重要的影响, 即使在相同的产业中, 由于战略选择的不同, 也会产生不同的绩效结果。这个研究结果对于战略管理领域的研究哲学提供了一个新的起点。

这一阶段的研究提出了战略管理的基本过程, 即战略制定与实施, 并且对战略选择与绩效之间的关系进行了探讨, 所有这些成果标志着战略管理理论的产生与基本框架的形成, 为以后的战略管理的发展和繁荣奠定了基础。

在这个阶段, 中国的企业还处于计划经济体制下, 企业的发展是由上级主管部门决定的, 不需要考虑市场竞争。由于没有企业战略管理实践, 因而中国企业战略管理的理论尚未形成。

1.1.3 第三阶段 (1980 至今): 发展期

从 1980 年开始, 战略管理研究进入了发展期。战略管理理论的发展, 首先体现在出版物和学会等研究阵地的的发展上。1980 年, 两家专门致力于战略研究的学术刊物开始出版: 《战略管理期刊》(Strategic Management Journal) 和《经营战略期刊》(Journal of Business Strategy), 前者以战略管理的学术研究为主, 后者主要关注战略实践。同时, 战略管理学会 (Strategic Management Society) 也宣告成立, 成为投身于战略管理领域的企业实践者、咨询顾问及学术研究者的一个学术组织。与其他组织不同, 战略管理学会拥有更为开放的“姿态”, 通过举办国际会议, 吸引了来自世界各地的成员。

这个阶段战略管理理论有两个主要进展: 一是由以波特 (M. Porter) 为代表的战略定位观, 另一个是以普拉哈拉德和哈默尔 (Prahalad and Hamel) 为代表的资源基础观。

波特以产业组织理论的结构-行为-绩效范式为基础, 认为产业结构决定了产业内的竞争状态, 并决定了企业的行为及战略选择, 最终决定了企业的绩效。波特以产业组织理论中关于市场力量和赢利性的概念为基础, 通过大量案例分析作为事实基础, 建立起 5 种竞争力量模型来解释单个企业的业绩。在这个模型里, 企业不仅面对竞争对手的竞争, 而且面对来自供应商、买方、潜在进入者和替代品生产厂商这些“延伸的竞争对手”的竞争, 企业与这 5 种力量的强弱对比, 将决定企业绩效的大小。在产业分析的基础上, 波特提出了在选定的行业中进行定位的 3 种基本竞争战略: 成本领先战略、差异

^① RUMELT R P. Strategy, structure, and economic performance. Boston: Harvard Business School, 1974.

化战略和目标集中战略。这3种竞争战略为企业战略理论和实践提供了基本的分析框架。^①

进入1990年以来,随着企业竞争环境的日益复杂和多变,随着全球化经济的开展,战略管理的研究也逐渐走向广泛和深入。纯粹的战略定位观已无法满足战略实践的需要,尤其是在相同行业中采取相同战略的企业,绩效迥然不同,这时从企业内部寻找竞争优势来源的资源基础观逐渐成为新的战略逻辑开始盛行。资源基础观又称资源-能力学派,它强调企业依靠内部各种资源、能力的培养和独特配置,形成难以被竞争对手模仿的核心竞争能力。普拉哈拉德和哈默尔提出的核心竞争力理论,成为资源基础观的重要理论。他们把核心竞争力定义为“企业内部的积累性学识,尤其涉及如何协调多种生产技能和整合多种技术流的问题。”^②针对企业界普遍重视硬技术、忽视软技术的现象,更多学者在核心竞争力概念的界定中补充强调软技术的作用。

尽管战略定位观和资源基础观在企业可持续竞争优势的来源上具有不同的解释,但是资源基础观并不是对战略定位观的替代,而是很好的补充,这与新产业组织理论强调企业行为的反馈作用是一致的。实质上,资源基础观通过分析企业内部资源的优势和劣势,提供了SWOT分析框架的“SW(优势—劣势)”部分,而战略定位观通过分析竞争环境中的机遇和威胁,提供了“OT(机遇—威胁)”部分。由此可见,这两种方法因为覆盖SWOT分析的不同方面而相互补充,把企业内部条件分析和外部环境分析结合起来。^③

1994年,鲁梅尔特、申代尔和蒂斯(Rumelt, Schendel and Teece)提出了战略管理理论研究的4个基本问题,以此区别战略管理学科与其他学科的界限,并有助于明确战略管理对于管理实践的贡献。这4个问题是:企业如何行为(How do firms behave);企业为何不同(Why are firms different);多元化公司中总部的职能是什么,它对公司提供什么价值增值(What is the function of, or value added by, the headquarters unit in a multibusiness firm);什么决定了公司在国际竞争中的成败(What determines the success or failure of the firm in international competition)。^④

自2000年以来,战略管理理论发展的一个重要特征表现在对战略创新的关注上。

① PORTER M E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980. PORTER M E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1985.

② PRAHALAD C K, HAMEL G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 1990 (5, 6), 79-91.

③ SPANOS Y E, LIOUKAS S. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. Strategic Management Journal, 2001 (22), 907-934.

④ RUMELT R P, SCHENDEL D E, TEECE D J. Fundamental issues in strategy: a research Agenda. Boston: Harvard Business School Press, 1994.