



Logistics
Management
Classics

21世纪物流管理系列教材

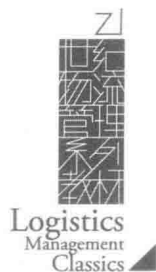
Logistics Strategic Management

物流战略管理

(第二版)

赵旭 刘进平 编著

 中国人民大学出版社



21 世纪物流管理系列教材

Logistics Strategic Management

物流战略管理 (第二版)

赵 旭 刘进平 编著

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

物流战略管理/赵旭等编著. —2 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2015. 8
21 世纪物流管理系列教材
ISBN 978-7-300-21817-5

I. ①物… II. ①赵… III. ①物流-物资管理-高等学校-教材 IV. ① F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 197664 号

21 世纪物流管理系列教材

物流战略管理 (第二版)

赵旭 刘进平 编著

Wuliu Zhanlüe Guanli

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京市鑫霸印务有限公司	版 次	2010 年 7 月第 1 版 2015 年 9 月第 2 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	印 次	2015 年 9 月第 1 次印刷
印 张	20.75 插页 1	定 价	36.00 元
字 数	426 000		

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前言

战略管理是智慧与计谋的结晶。战略管理理论自 20 世纪 80 年代引入我国之后,在我国的企业发展中起到了重要作用。一种共识逐渐形成:任何行业或者企业要想取得长远发展,都需要战略管理理论的指导。

近十几年来,持续的环境变化已成为物流企业在战略上不断求新、求变,追求竞争优势的压力和动力。首先,物流需求不断朝高度化方向发展,高水准的物流服务逐渐普及,并成为物流经营的一种标准。其次,全球经济一体化与复杂多变的经营环境使物流企业之间的竞争日益激烈。在这一背景下,企业该如何根据自身的经营特点适时、有效地制定物流战略,成为企业谋求长远发展的重大课题。

2009 年 2 月 25 日,国务院总理温家宝主持召开国务院常务会议,审议并原则通过《物流业调整和振兴规划》,确定了物流业的“四要”发展方向及振兴物流业的九大工程。2014 年 6 月 11 日召开的国务院常务会议通过《物流业发展中长期规划》,确定 12 项重点工程,提出到 2020 年基本建立现代物流服务体系,提升物流业标准化、信息化、智能化、集约化水平,提高经济整体运行效率和效益。在近 10 年的时间里,国家对物流业的定位从最初的“意见”和“建议”到现在的“调整振兴规划”以及“中长期规划”,可见物流业的发展已经得到国家的高度重视,这对加快我国经济发展、提高我国经济实力具有重要的战略意义。

2009 年,教育部高等学校物流类专业教学指导委员会将物流战略管理纳入本科物流管理专业及物流工程专业的核心课程。

物流业是融合运输、仓储、货运代理和信息等行业的复合型服务产业,涉及领域广,吸纳就业人数多,促进生产、拉动消费作用大。但是我国物流业总体水平相对落后,严重制约国民经济效益的提高。要加快发展现代物流,首先需要树立物流意识,认识到物流战略的意义,深入了解物流战略管理,以建立现代物流服务体系,使物流服务促进其他产业发展。

政府、企业及学术界都认识到物流的战略意义,但纵观现有的物流战略管

理专著,多偏向于物流管理及一般企业的战略管理。本书意在鲜明地把物流管理和战略管理进行有效整合和系统剖析,从而提供一本教师易教,学生易学、易懂,且能反映物流战略管理知识和实践的最新发展的教材。

本书在借鉴和吸收国内外物流学的基本理论和最新研究成果的基础上,根据作者的物流教学经验和物流实践经历,运用案例教学,从物流企业战略的视角出发,以阐述物流战略管理的基本概念为核心,强调物流企业战略对企业生存发展的影响,深入浅出地介绍物流战略管理的基本理论和方法,使读者能够系统掌握物流战略管理的基本知识,深入了解物流战略管理各层次的管理方法和技术,并能根据企业战略环境和资源等对物流企业战略系统进行初步规划和设计。

本书的主要特色体现在以下几个方面:

1. 对物流管理和战略管理的基本理论进行系统的整合和创新,形成了独具特色的系统性的物流战略管理理论。本书从物流企业的角度,站在战略高度对物流管理与战略管理进行系统整合与深刻剖析,吸取战略管理中适合物流企业经营的理论精华,进一步依据物流企业的自身特点及物流战略环境对其加以改进和创新,按照认识事物的一般性到特殊性的规律进行不断的整合,形成了独具特色的物流战略管理的基本理论。

2. 加入了大量与物流相关的案例。本书注重理论与实践的结合,提供了诸多启发性的案例,有针对性地结合物流和航运企业的运作实践,描述了企业基本背景和所要解决的问题,并给出具体的解决方案,从而帮助学生加深理解所学知识。

3. 设计了模拟物流企业战略决策的情境案例。本书从读者亲身体验的角度设计了一些情境案例,使读者亲历其中的角色,编制方案,体会企业如何进行战略管理。这为读者综合运用所学的理论知识并有效分析实际问题提供了平台,可以极大地培养学生对物流战略管理的兴趣。

4. 第二版针对环境变化的特点,本着“理念先进、体系完善、方法实用”的原则,在尽量保持上一版特色、结构和内容体系不变的前提下,努力在物流行业政策指导、物流战略管理案例等方面有所更新和补充。

第二版由大连海事大学交通运输管理学院赵旭和刘进平两位教师编写。硕士研究生杜筱昕、王晓伟、张晶、于俪那、郝帅、周巧琳、高苏红、吕泽军等参与了资料搜集整理及修改工作。

本书是在作者进行长期研究并积累了丰富的研究成果的基础上撰写的。物流战略管理的理论与方法仍在研究与发展之中,本书尚有待不断充实与完善。由于作者水平有限,不可避免地存在不尽如人意和纰漏之处,希望读者予以指正。

目 录

第 1 篇 物流战略管理基础

第 1 章 战略管理概述	3
1.1 战略的内涵和特征	3
1.2 战略管理理论的产生与发展	7
1.3 战略管理过程及其特点	13
1.4 战略性思维	21
关键术语	24
复习思考题	24
案例分析: 21 世纪海上丝绸之路建设的战略意义	24
第 2 章 物流战略管理概述	27
2.1 物流战略的内涵	27
2.2 物流战略管理的内涵	37
2.3 物流战略发展的新思路	42
关键术语	49
复习思考题	49
案例分析: 中国(上海)自由贸易试验区发展战略	49
第 3 章 物流战略管理的环境分析	52
3.1 外部环境分析	52
3.2 内部环境分析	65
3.3 SWOT 分析模型	75
3.4 供应链管理下的物流战略管理环境	77
关键术语	82
复习思考题	82
案例分析: 沃尔玛 SWOT 分析	82

第4章 物流战略目标的设定	84
4.1 物流企业的战略愿景和使命定位	84
4.2 物流战略目标与战略目标体系	90
4.3 制定战略目标	95
关键术语	98
复习思考题	98
案例分析: 促进海运业健康发展的战略目标与重点任务	99

第2篇 物流战略规划

第5章 物流公司层级战略规划	103
5.1 扩张型发展战略	103
5.2 稳定型发展战略	126
5.3 紧缩型发展战略	128
关键术语	131
复习思考题	131
案例分析: 我国第三方中小型物流企业发展战略选择	131
第6章 物流事业层级战略规划	134
6.1 总成本领先战略	134
6.2 差异化战略	139
6.3 集中战略	147
6.4 不同行业物流战略的选择	151
6.5 不同竞争地位物流战略的选择	170
关键术语	180
复习思考题	180
案例分析: 宜家: 品牌与成本两相宜	180
第7章 物流职能层级战略规划	182
7.1 职能战略概述及内容	183
7.2 职能战略组织结构的协调作用	192
关键术语	194
复习思考题	194
案例分析: 顺达物流公司的职能战略	194
第8章 物流功能战略规划	197
8.1 物流运输战略	197
8.2 物流仓储战略	203
8.3 物流配送战略	209
8.4 物流信息战略	213
8.5 物流客户服务战略	215
8.6 物流功能战略协调	219
关键术语	223
复习思考题	223

案例分析：李宁公司物流战略分析	224
情境案例：家电物流外包战略	225

第3篇 物流战略的实施与控制

第9章 物流战略评价与选择	231
9.1 物流战略评价	231
9.2 物流战略的选择	247
关键术语	251
复习思考题	251
案例分析：当当网物流的战略选择	252
情境案例：网购快递信用指数	253
第10章 物流战略实施	254
10.1 物流战略实施的障碍和任务	254
10.2 物流战略实施的要素和模式	258
10.3 物流战略实施的资源配置	263
10.4 物流战略实施组织调整	268
10.5 物流战略实施中的企业文化	273
10.6 物流战略管理变革	279
关键术语	289
复习思考题	289
案例分析：海上能源运输通道安全保障机制的部门职能设计	290
山东半岛东北亚国际航运中心港口整合 与发展具体实施	291
情境案例：配送中心战略选择	293
第11章 物流战略控制	296
11.1 物流战略控制的产生及作用	296
11.2 物流战略控制过程	298
11.3 物流战略控制的实施	301
11.4 物流风险控制	302
11.5 危机管理	306
关键术语	317
复习思考题	317
案例分析：海上通道人员或船舶遇险事故的应急反应机制分析	317
参考文献	320

第 1 篇 物流战略管理基础

随着中国经济的快速发展，物流在国民经济中的重要性日益突出。现代物流已经成为“第三方利润源”，是企业降低成本、取得竞争优势的重要来源。无论是政府还是企业都已经意识到物流管理对提高企业经济效益的重要性。各地政府、相关部门、行业都先后开展城市物流规划、企业物流管理试点等工作，物流被认为是新的经济增长点。同时，现代信息技术和物流技术的进步为企业推行现代物流管理准备了充分的技术条件。

睿智的企业家从战略的高度认识到，未来企业发展的战略构思与设计必须尽早建立在已发生变革的社会技术基础之上。因此，制定物流战略并进行物流战略管理变为一个重要的前提。了解物流企业的战略管理，就要深入分析物流企业的不同层级战略，尤其要针对企业在实际发展中遇到的外部宏观环境、产业竞争环境、内部资源和能力现状等客观因素，确立其发展战略目标，并在市场竞争中形成适应企业发展的物流战略，制定以顾客为中心、满足客户需求的内外部资源和能力匹配的整合方案，从而实现良好的企业绩效。

第 1 章

战略管理概述

战略管理是企业市场竞争中求生存、谋发展的重要条件，而物流与企业的发展密不可分。将物流与企业的生存和发展直接联系起来，对物流的发展和竞争力的提高具有重要意义。要准确、完整地掌握物流战略管理的技能，企业就必须首先了解战略管理的基本知识。本章通过介绍战略管理的基本概念及方法，为以后物流战略的学习打下良好的基础。

引 例

党的十八大报告提出了建设海洋强国的国家战略目标，它标志着我国经济发展的重点由陆域经济转向海洋经济，海洋强国已被纳入国家全面发展的大战略之中。

海洋强国是指在开发海洋、利用海洋、保护海洋、管控海洋方面拥有强大综合实力的国家。当前，我国经济已发展成为高度依赖海洋的外向型经济，对海洋资源、空间的依赖程度大幅提高，管辖海域外的海洋权益也需要不断加以维护和拓展，这些都需要通过建设海洋强国加以保障。

资料来源：《十八大报告中首提海洋强国具有重要意义》，新华网（http://www.qh.xinhuanet.com/2012-11/11/c_113657965.htm）。

1.1 战略的内涵和特征

1.1.1 企业战略的内涵

（一）战略概念的演变

战略（strategy）一词最早是军事方面的概念。在西方，“strategy”一词源于希腊语“strategos”，意为军事将领、地方行政长官，后来演变成军事术语，指军事将领指挥军队作战的谋略。在中国，战略内涵历史久远。春秋时期孙武的《孙子兵法》被认为是中国最早对战略进行全局筹划的著作。在现代，

战略一词被引申至政治和经济领域,其含义演变为泛指统领性的、全局性的、左右胜败的谋略、方案 and 对策。战略是一个组织长期的发展方向和范围,组织通过战略在不断变化的环境中调整资源配置来取得竞争优势,从而实现利益相关方的期望。

20 世纪 60 年代,企业界开始明确地引进战略概念。现在,战略一词开始泛化,其应用面非常广泛,尤其是在经济领域,战略问题已经成为决定企业竞争成败的关键与核心。

(二) 企业战略的定义

不同的学者对企业战略有不同的定义。

最早提出企业战略的是哈佛的工商业史学家艾尔弗雷德·钱德勒(Alfred D. Chandler)。他在《战略与结构》一书中对战略作出初步定义:战略是“一个企业根本长期目的和目标的确定,以及为实现这一目标所需要采取的行动路线和资源配置”。该定义包含了战略的三大要素:设定目的、分配资源、找出实现目的的方法。

战略管理大师安索夫(Ansoff)认为:战略构造应是一个有控制、有意识的正式计划过程,战略通过逐级分解而贯彻。

哈佛大学教授安德鲁斯(Andrews)认为:企业战略是一种决策方式,决定和揭示企业的目的和目标,提出实现目的的重大方针与计划,确定企业该从事的经营业务,明确企业的经济类型与人文组织类型。

美国管理学教授奎因(Quinn)认为:战略是一种模式和计划,它将一个组织的主要目的、政策和活动按照一定的顺序结合起来,形成一个紧密的载体。

管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)则认为:“战略规划是从事下列各项工作的一个持续的过程:系统地进行目前企业的(承担风险的)决策,并尽可能地了解这些决策的未来性;系统地组织执行这些决策所需的努力;通过有组织的系统的反馈,对照期望来衡量这些决策的成果。”德鲁克认为,有一些规划导致目前的行动,它们才是真正的战略决策。

本书对企业战略的定义为:企业战略是企业面对剧烈变化的经营环境,为了完成自己的使命及实现其预定的目标,在充分考虑主客观因素的前提下而拟定的对企业整体性、长期性、指导性问题的决策方案。

(三) 企业战略的构成要素

企业战略是在企业经营范围内科学制定的;同时,企业战略又是制定各种计划的基础。更具体地讲,战略是在符合和保障实现企业使命的条件下,在充分利用环境中存在的各种机会和制造新机会的基础上,确定企业与环境的关系,规定企业的经营范围、成长方向和竞争对策,合理地调动企业结构和分配企业的全部资源,从而使企业获得某种竞争优势。从企业战略制定的要求来看,战略就是充分利用企业的机会和威胁去评价企业现在和将来的环境,用优势和劣势去评价企业内部条件,进而选择和确定企业总体目标,选择和制定实现目标的行动方案。企业战略的构成要素主要包含以下几个方面。

1. 经营范围

经营范围说明企业属于哪个特定行业和领域，企业在所处行业中其产品与市场地位是否占有优势。

2. 资源配置

企业在本质上是一定资源的集合体，正是这些资源在时空上按一定的规则动态地组合在一起，才构成了企业及其运作的基础和前提。离开了一定的资源和有序而动态的组合，企业就不可能存在和运作。

3. 竞争优势

竞争优势是企业成败的关键。所谓竞争优势，是指一个企业占领某个比其竞争对手优越的市场位置。一个企业是否能创造和保持竞争优势，对于维持其生存和发展至关重要。

4. 协同作用

协同作用指明了一种联合作用的效果。协同作用常被描述为 $1+1>2$ 的效果，这表明企业内各经营单位联合所产生的效益，要大于各经营单位各自努力所创造的效益总和。

1.1.2 企业战略的特征

企业战略是设立远景目标并对实现目标的轨迹进行的总体性、指导性谋划，属宏观管理范畴，具有指导性、全局性、长远性、竞争性、系统性、风险性六大特征。

1. 指导性

企业战略界定了企业的经营方向、远景目标，明确了企业的经营方针和行动指南，并筹划了实现目标的发展轨迹及指导性的措施、对策，在企业经营管理活动中起着导向的作用。

2. 全局性

企业战略立足于未来，通过对国内外政治、经济、文化及行业等经营环境的深入分析，结合自身资源，站在系统管理高度，对企业的未来发展轨迹进行全面的规划。

3. 长远性

“今天的努力是为明天的收获”，“人无远虑、必有近忧”。兼顾短期利益，企业战略着眼于对长期生存和长远发展的思考。企业战略需要确立远景目标，并围绕远景目标经历一个持续、长远的奋斗过程。除根据市场变化进行必要的

调整,制定的战略不能朝令夕改,要具有一定的稳定性。

4. 竞争性

竞争是市场经济不可避免的现实,也正是因为有了竞争才确立了战略在经营管理中的主导地位。面对竞争,企业需要进行内外环境分析,明确自身的资源优势,通过设计适当的经营模式,形成特色经营,增强企业的对抗性和战斗力,推动企业长远、健康地发展。

5. 系统性

立足长远发展,企业战略确立了远景目标。企业战略围绕远景目标设立阶段目标及实现各阶段目标的经营策略,以形成一个环环相扣的战略目标体系。同时,根据组织关系,企业战略由公司层战略、事业单位战略、职能部门战略三个层级组成。公司层战略是企业总体的指导性战略,决定企业的经营方针、投资规模、经营方向和远景目标等战略要素,是战略的核心。

6. 风险性

企业作出任何一项决策都存在风险,战略决策也不例外。只有市场研究深入,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,设立的目标过于理想化或对行业的发展趋势预测有偏差,制定的战略就会产生误导,甚至给企业带来破产的风险。

1.1.3 企业战略的重要性

(1) 企业战略可以保证企业有计划地实现其战略目标。企业战略是根据其战略思想,为达到战略目标,对企业的发展方向、途径、范围、实施步骤、阶段目标进行的科学规划。每个企业都应根据外部环境的变化和企业自身的特点,提出具有自己特殊风格的方针,根据总体规划所规定的时间、进度和要求,按期完成阶段目标,从而实现其战略总目标。

(2) 企业战略可以促使企业经营决策科学化、制度化、系统化。企业通过战略制定、战略执行、战略评价和战略控制,促使企业经营决策科学化、制度化、系统化,真正建立起信息系统、参谋系统、决策系统、执行系统和反馈系统,使其具有各自不同的特点和功能,从而构成一个完整的有机体,适应企业外部环境的变化。

(3) 企业战略可以有效地利用资源,实现系统的最优化目标。企业要充分研究内部条件和外部环境,在对企业所拥有的各种经营资源进行有效配置的同时,也要对外部环境资源进行有效利用。根据系统分析原理,运用定性与定量的方法,构造企业总体目标的优化模型,通过多方案比较论证,最后确定系统的最优化模型,以谋求企业的长远发展和实现系统的最优化目标。

(4) 企业战略可以增强企业的市场竞争力。企业战略以战略观念为指导,

在市场经济中集中表现为质量观念、效果观念、竞争观念和开拓创新观念。企业通过信息反馈系统及时把握市场信息,通过对企业外部环境的判断和内部条件的分析,及时调整经营方案,修订经营目标,改变竞争手段,提高应变能力,保持企业对环境的动态适应性和相对稳定性,使企业立足当前,求胜长远。

因此,企业战略规划的制作必须基于现实并超出现实,但必须控制在所能及的范围内,这种基于实际的可行性是企业制定战略规划时必须把握的尺度,基于实际而又不失先进性的战略才是企业的最佳选择,只有这样才能使企业在市场竞争中立于不败之地。

1.2 战略管理理论的产生与发展

1.2.1 战略管理理论的产生背景

战略管理理论的发展经历了一个比较曲折的过程。其背景主要是:

(1) 企业环境由相对稳定型向相对激变型转化,使企业的生存发展受到了很大威胁。从20世纪60年代开始,商品经济市场化倾向和市场经济竞争态势日趋突出,同行业的同类商品同质化市场竞争、不同行业但作用相近的替代品的市场竞争均呈现恶性化走向,从而使人们深刻地认识到,环境的需求是企业存在的理由。这样,如何捕捉环境的变化,如何使自己更好更自觉地适应环境,就成为企业管理的一项新使命。而当时的企业管理理论基本上是针对相对稳定的环境建立起来的,这就使战略管理成为企业管理理论体系中一个亟待填补的空白。

(2) 企业的规模日益壮大,管理层次越来越多,管理幅度也越来越大。根据美国《福布斯》杂志的资料,早在1983年,世界上10家最大企业的年收入都在270亿美元以上。这种超大规模的经济实力连世界上许多小国都望尘莫及。在企业内,从总经理到作业线的班组长的管理层,已不是几个层级可以描述的。在实际的管理跨度中,也是今非昔比,一个总经理往往要经营十几个事业部。这些方面的变化使大企业的有效性和管理性变得相当重要,使大企业效率更低、更难管理。

(3) 企业与社会之间的联系越来越紧密,企业所承担的社会责任也大大提高。虽然没有足够的证据证明企业承担的社会责任大小与企业的经营有直接的对应关系,但企业与社会的关系遵循这样一个原则:如果企业拒绝为社会承担相应的社会责任,社会就会通过法律或行政手段来迫使企业这么做。随着社会的不断进步,这种关系表现得更为显著。因此,企业在考虑未来发展时,必须充分注意它的活动对社会产生怎样的正面与负面影响,否则,企业将为自己的行为承担责任。

(4) 企业从本地化经营、一业为主向国际化、多元化经营发展。为了避免或减少企业风险,获取规模经济或稳定收入,许多企业在不同的行业寻找最佳

发展机会。在这种条件下,产业间的相互关联和波及效果势必影响和决定企业的发展前景,企业竞争从本地化、国内化过渡到国际化、全球化。因此,对产业不进行战略分析似乎是不可思议的事情。

1.2.2 战略管理理论的发展

研究企业战略管理理论的发展历史,有利于人们自觉加强企业战略管理,不断提高企业竞争力,对企业发展具有积极作用。企业战略管理理论的发展,可以分为三个阶段:第一个阶段是早期战略思想阶段;第二个阶段是竞争战略理论阶段;第三个阶段是动态竞争战略理论阶段。

(一) 早期战略思想阶段

在此阶段,虽然没有出现完整的战略理论体系,但产生了很精彩的战略思想。

1. 计划与控制阶段

20世纪初,计划与控制管理制度开始出现。科学管理创始人泰罗强调,要通过计划工作挑选、培训和组织工人,以便增加产量。法约尔对企业内部的管理活动进行整合,将工业企业中的各种活动划分成六大类:技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动,并提出了管理的五项职能:计划、组织、指挥、协调和控制,其中,计划职能是企业管理的首要职能。这可以说是最早出现的企业战略思想。1938年,美国经济学家切斯特·巴纳德在《经理人员的职能》一书中,首次将组织理论从管理理论和战略理论中分离出来,认为管理和战略主要是与领导人有关的工作。巴纳德还认为,要使组织存在和发展,不仅要具备明确的目标、协作的意愿和良好的沟通这三个基本要素,而且必须符合组织效力和组织效率这两个基本原则。组织效力是指组织实现其目标的能力或实现其目标的程度;组织效率是指组织在实现其目标的过程中满足成员个人目标的能力和程度。这种关于组织与环境相匹配的主张成为现代战略分析方法的基础。

2. 长期计划阶段

长期计划阶段开始于20世纪50年代初期。战后经济的发展、市场购买能力的提高、技术进步的刺激,创造了大量的需求和新的经营机会。企业管理人员对美好前景的热切追求,促使他们建立大胆进取的目标,以寻求更快的成长。这样,长期计划受到重视。长期计划管理制度的重点是预测企业的成长,在此基础上,制定企业的长期计划。

60年代初,美国著名管理学者钱德勒的《战略与结构》一书问世,揭开了企业战略问题研究的序幕。在这部著作中,钱德勒给企业战略管理下了明确的定义。他认为:企业战略是影响和决定企业的基本长期目标与目的,它选择企业达到既定目标所遵循的路线,并为实现这些目标对企业已有资源进行最优化

配置。

3. 战略计划阶段

由于经营环境的变化,从20世纪60年代后期开始,战略计划成为公司生死攸关的大事,并取代了长期计划职能,战略正式进入企业经营管理领域。

企业战略计划的核心在于制定有效的经营战略,以适应市场的变化。其基本假定是:过去长期计划运用的延续性预测已经不够。在不连续的经营时代,企业必须不断进行战略调整,制定新的经营方针,以求对市场和竞争对手作出迅速反应,不断进入新的产品市场领域。因此,战略计划不仅重视对市场环境的预测,而且重视对竞争对手和市场的了解,以把握环境变化对企业的影响。

60年代,哈佛大学的安德鲁斯对战略进行了四个方面的界定,将战略划分为四个构成要素,即市场机会、公司实力、个人价值观和渴望、社会责任。其中,市场机会和社会责任是外部环境因素,公司实力与个人价值观和渴望则是企业内部因素。他还主张公司应通过更好地配置自己的资源,形成独特的能力,以获取竞争优势。1965年,安索夫出版了第一本有关战略的著作《企业战略》,首次将战略划分为企业总体战略和经营战略两大类,成为现代企业战略理论研究的起点。其主要观点是:战略构造应是一个有控制、有意识的正式计划过程;由组织中的高层管理者负责;企业战略一旦形成,要通过目标、项目、预算的逐级分解得以实施。

4. 战略管理阶段

战略管理阶段兴起于20世纪70年代中后期。它所依据的假定是:面对迅速变化的外部环境,过去有一定周期的战略计划制度已不能满足应付变革的需要。企业战略决策者为了应对外来的“战略突变”和迅速出现的机会与威胁,必须摆脱计划周期的束缚,改变重计划不重实施的习惯做法,转为制定、评价和实施战略并重,在实施战略计划上下工夫,灵活而又富有创造性地实施战略管理。

1979年,安索夫出版《战略管理》一书,系统提出了战略管理模式,他认为战略行为是一个组织与其环境的交互过程以及由此而引起的组织内部变化的过程。从此以后,很多学者积极地参与企业战略理论的研究。

(二) 竞争战略理论阶段

随着企业战略理论和企业经营实践的发展,企业战略理论的研究重点逐步转移到企业竞争方面。特别是20世纪80年代以来,西方经济学界和管理学界一直将企业竞争战略理论置于学术研究的前沿地位,从而有力地推动了企业竞争战略理论的发展。企业竞争战略理论涌现出三大战略学派:行业结构学派、核心能力学派和战略资源学派。

1. 行业结构学派

行业结构学派的创立者和代表人物是迈克尔·波特(Michael E. Porter)