

通用管理系列教材 ■

战略管理

李庆华 编著



**Strategy
Management**

通用管理系列教材

战略管理

李庆华 编著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理/李庆华编著

北京: 中国人民大学出版社, 2009

(通用管理系列教材)

ISBN 978-7-300-10421-8

I. 战…

II. 李…

III. 企业管理-高等学校-教材

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 032592 号

通用管理系列教材

战略管理

李庆华 编著

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)	010-62511398 (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	北京山润国际印务有限公司	
规 格	170 mm×228 mm 16 开本	版 次 2009 年 4 月第 1 版
印 张	26	印 次 2009 年 4 月第 1 次印刷
字 数	475 000	定 价 35.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

◇ 前 言 ◇

进入 21 世纪，经济全球化进程不断加快，对世界各国经济的发展产生了广泛而深刻的影响。对经济运行系统的基本单位——企业而言，国内市场国际化、国际竞争全球化的趋势更加明显，企业所处的经营环境更加复杂多变。尤其是随着科学技术的迅猛发展，市场竞争日益激烈，顾客需求不断变化，企业的生存与发展面临更加严峻的挑战，从而对战略管理理论产生了巨大的现实需求。在这样的时代背景下，战略管理理论也发展到一个新的阶段，对指导企业战略管理实践发挥日益重要的作用。

战略管理理论诞生于 20 世纪 60 年代，这是管理理论发展史上的一个重要里程碑。因为无论是古典管理理论，还是紧随其后发展起来的行为科学理论，抑或其他学派的管理理论，本质上都是“效率主义”的，而战略管理理论在本质上则是“效果主义”的。也正因为如此，彼得·德鲁克将其关于企业战略决策的书定名为《成果管理》而非《企业战略》。他认为，企业最重要的决策是战略决策，即关于“做什么”的决策，还分析了企业“做什么”才能实现其存在的目的，即“在市场上和在经济体中创造成果”。从历史的角度看，战略管理是一般管理理论发展的新阶段，它有助于加强和深化人们在整体上对企业组织的理解。战略管理与生产、营销、会计、财务、人力资源、信息系统等管理机能的重要区别是，它把这些管理机能有机地整合起来，从而使企业与其经济、社会和政治环境融为一个整体。

为促进战略管理理论在我国的传播，原国家教委管理专业教育指导委员会于 1996 年将“战略管理”列为管理学各专业培养计划的 13 门主干课程之一，建议各管理学院为本科生和研究生开设这门课程，全国工商管理硕士（MBA）教育指导委员会也将“战略管理”作为 MBA 培养计划中 9 门核心课程之一。目前，全国所有管理类专业都已将这门融思想性、艺术性、综合性和实践性于一体的课程确定为本科生和研究生的必修课程，其目的是训练学生的战略管理思维，提高学生的战略管理能力，以培育一大批具有战略眼光的高层次管理人才，为推动我

国企业不断提高战略管理水平，积极参与 21 世纪的全局竞争奠定坚实的人才基础。

在这样的时代背景、现实需求、理论演进和思想认识的推动下，在参考和借鉴目前已有的战略管理经典教材的基础上，作者完成了本书的编著工作。希望本书能够使学牛更加系统地学习和掌握战略管理的内容体系，为战略管理理论在我国的发展和传播，进而为我国企业战略管理水平的提升贡献绵薄之力。

本书内容由五大模块构成：第一，战略总论，主要讲解企业战略概念的起源和演进、企业战略的认知特征和行动特征、企业使命宣言的内涵和使用、战略管理的竞争优势逻辑和超额利润逻辑，为后面内容的展开奠定基础。第二，战略分析，主要包括外部环境分析和内部环境分析，这部分内容是基于战略管理理论体系框架的“匹配逻辑”而展开的。第三，战略制定，主要包括业务层面战略、公司层面战略和国际经营战略。其中，业务层面战略主要讲述了业务战略定位、基本竞争战略和整合竞争战略，在此基础上探讨了业务层面的动态竞争战略；公司层面战略主要讲述了公司方向战略、业务组合战略、母合优势战略，并在此基础上探讨了公司层面的业务演化战略；国际经营战略主要讲述了国际经营战略的动因、风险、类型、决策、模式等，以适应经济全球化背景下企业进行国际化扩张的需要。第四，战略行动管理，主要包括战略并购管理和战略联盟管理。其中，战略并购管理主要讲述了战略并购的基本概念与类型、理论观点与条件、驱动因素与阻力，以及并购前的调查与并购后的整合等方面的内容；战略联盟管理主要讲述了战略联盟的概念、特征与类型，战略联盟的发展历史与现实背景，以及战略联盟的运作管理等方面的内容。第五，战略实施，主要包括战略实施框架和战略领导行为。其中，战略实施框架主要讲述了战略实施的概念与特点以及战略实施的过程，同时讲述了对战略实施具有重要影响的公司治理机制；战略领导行为主要讲述了战略赋能管理、战略激励管理和战略变革管理等方面的内容。

与目前国内已有的战略管理教材相比，本书具有以下几方面的特点：第一，体系完整，逻辑清晰。本书参考和借鉴了已有的战略管理经典教材的理论体系和逻辑框架，并在此基础上进行了调整和改善。本书在战略总论中阐述了战略管理的认知特征和行动特征，讨论了战略管理逻辑问题，从而为本书内容的展开提供了良好的铺垫。第二，编排新颖，案例丰富，结构化程度高。本书每章开头均设有“学习目标”和“引例”，以便读者能够在阅读每章之前了解本章所要学习的主要内容及其要求。为了更好地说明理论的应用价值，本书还针对重要的战略管理理论穿插了适量的“战略专栏”。为更好地满足教师教学和学生学习的需要，本书每章后面还提供了“本章小结”、“关键术语”和“思考题”。第三，内容丰

富，信息量大。全书共 12 章，包括战略总论、战略分析、战略制定、战略行动管理和战略实施五大模块，基本反映了战略管理理论研究的成果，同时兼顾了企业战略管理实践操作的需要。

战略管理理论的发展是“双轮驱动”的，“双轮”即企业的实践探索和学者的理论研究。当然，学者的理论研究是依存于或来源于企业的实践探索的，如安索夫关于公司多元化经营的研究就是来源于他在洛克希德公司规划部的工作。因此，为了更好地满足战略管理课程教学的需要，同时也为了加强基于企业经营实践的理论研究，本书每章均配有“综合案例”，以运用书中所讲述的战略管理理论与方法解决实际问题，用以进一步说明战略管理理论与方法的应用价值和应用方法。综合案例一般以中国著名企业的经营实践为素材，这样可以帮助学生在讨论综合案例前能进行必要的背景研究，以增加案例讨论的现实性、针对性和趣味性。为了节省本书的篇幅，综合案例放在中国人民大学出版社工商管理分社的相关网站（www.rdjg.com.cn）上，该网站附有综合案例分析的背景材料以及 PPT 资料，本书作者将对综合案例及其相关材料定期进行修订或更新。

战略管理理论博大精深，方法和实践丰富多样。虽然作者力求全面系统地介绍和传播战略管理理论，但因认识和能力等方面的局限，书中一定存在不少偏差甚至谬误，恳请广大读者批评指正。

李庆华
于东南大学

◇ 目 录 ◇

第 1 章 战略管理概述	1
1.1 企业战略概念	3
1.2 企业战略特征	7
1.3 企业使命宣言	13
1.4 战略管理逻辑	20
第 2 章 外部环境分析	28
2.1 宏观环境分析	30
2.2 行业环境分析	34
2.3 竞争对手分析	49
2.4 顾客分析	59
第 3 章 内部环境分析	66
3.1 战略决策者作用分析	68
3.2 利益相关者影响分析	78
3.3 资源与能力条件分析	86
3.4 价值链分析基本框架	95
第 4 章 业务层面战略	103
4.1 业务战略定位	105
4.2 基本竞争战略	122
4.3 整合竞争战略	129
第 5 章 动态竞争战略	136
5.1 竞争行动分析	137
5.2 合作行动分析	150
5.3 竞合互动分析	164
第 6 章 公司层面战略	176
6.1 公司方向战略	178

6.2	业务组合战略	184
6.3	母合优势战略	197
第7章	业务演化战略	216
7.1	专业化经营战略	218
7.2	一体化经营战略	225
7.3	多元化经营战略	232
第8章	国际经营战略	253
8.1	国际经营战略概述	255
8.2	国际经营战略类型	265
8.3	国际经营战略决策	269
8.4	国际经营战略模式	277
第9章	战略并购管理	283
9.1	并购的基本概念与类型	285
9.2	并购的理论观点与条件	290
9.3	并购的驱动因素与阻力	295
9.4	并购前的调查分析	305
9.5	并购后的整合管理	309
第10章	战略联盟管理	316
10.1	战略联盟概念内涵	318
10.2	战略联盟发展分析	325
10.3	战略联盟运作管理	336
第11章	战略实施框架	345
11.1	战略实施概述	347
11.2	战略实施过程	349
11.3	公司治理机制	368
第12章	战略领导行为	375
12.1	战略赋能管理	377
12.2	战略激励管理	387
12.3	战略变革管理	395

战略管理概述

【学习目标】

- 了解企业战略概念的起源、演进过程和基本内涵
- 理解企业战略的认知特征和行动特征
- 理解企业使命宣言的概念内涵及其作用
- 理解企业战略逻辑，掌握企业竞争优势逻辑和企业超额利润逻辑

【引例】 新阳公司发展抉择

新阳股份有限公司（以下简称“新阳公司”）是一个家族企业，位于江苏省泰州市板桥镇，前身是新阳电子仪表厂，创办于 1988 年，主要生产石化、制药类企业所用的电子仪表。由于产品适销对路，销售收入已超过 1 亿元。新阳公司目前由周炳宽担任董事长兼总经理，主抓内外经营管理，所有事情最终都由他拍板。在具体管理分工上，周炳宽自己全面掌控，妻子张春秀负责财务部，大儿子周学军负责技术部，女儿周玉凤负责生产部，女婿王益平负责销售部，小儿子周学民负责行政部。这是周炳宽根据他们的性格和能力特点所做的安排。为了调动每个人的积极性，凝聚大家的力量，周炳宽将公司股权一分为五，各占 20%。其中，周炳宽和妻子张春秀、大儿子周学军、女儿周玉凤、女婿王益平、小儿子周学民各得一份。因此，目前新阳公司的产权结构十分清晰，这就避免了许多家族企业因为产权模糊而导致众人离心离德，最后常常因为分家而吵得不可开交甚至对簿公堂的情况。

从目前情况看，新阳公司发展似乎非常顺利，但从长期发展看，新阳公司创办者周炳宽也有许多烦恼和担忧。第一，在内部管理方面，周炳宽发现原来十分

有效的集权管理方法开始失灵了。随着新阳公司规模不断扩大，需要解决的问题越来越多，周炳宽已渐渐感到力不从心。更严重的是，新阳公司各部门、人员之间内耗不断增加，使其疲于应付。第二，在外部环境方面，随着市场竞争日益激烈，公司的生存和发展越来越困难了。而且，目前还有跨国公司准备进入中国电子仪表市场，本土企业的生存和发展面临更加严峻的挑战。第三，目前新阳公司虽仍处于增长阶段，但增速明显放缓。显然，如何促进公司持续生存和发展已经是一个迫在眉睫的问题。第四，如何为新阳公司未来发展做好布局筹划。在周炳宽心中一直有这样—个构想：为降低生产成本，提高经营效率，增强企业核心能力，在公司内部成立三个“中心”——生产中心、销售中心和技术中心。

问题是，近几年，大儿子与女儿和女婿的关系却让他放心不下，这也是困扰周炳宽的第五个问题。大儿子、女儿、女婿都已年近不惑，在生产经营一线已经摸爬滚打十余年，对如何搞好公司都有自己的独到见解，但经常因为看法不同而产生冲突，甚至有时在应该“一致对外”的情况下，也会因为意见不合而没有形成合力。虽然到目前为止他们三人没有提出过分家的事，但周炳宽认为，他们心里是有这个意愿的。周炳宽甚至还觉得，他们三人都赞同自己建三个中心的构想，实际上是想彼此分开，形成事实上的“诸侯割据”。将来不排除这样一种可能：大儿子一方，女儿、女婿一方，小儿子一方，各自独立创办新公司，来个“三家分晋”，这就有可能使公司多年积累起来的规模及品牌优势毁于一旦。

第六个问题，也是最让人挠头的问题：如果自己选择退出养老，那么谁来做公司接班人呢？对周炳宽来说，在选择公司接班人的问题上，并没有儿子必须优于女儿、女婿的封建思想。他觉得，如果两个儿子和女儿、女婿四个人能精诚团结，相互学习，提高自身经营素质，谁接班他都无所谓。如果要用一两个词来形容这四个人，那就是：大儿子忠厚踏实；女儿能干泼辣；女婿精明稳健；小儿子聪明自负。他们四个人都有各自的优缺点。本来，在周炳宽心目中，小儿子周学民是接班人的最佳人选。尽管大儿子、女儿、女婿既有企业经营管理方面的理论知识（他们都上了南京市某高校的工商管理研究生课程进修班），又有丰富的实践经验，小儿子却在接受先进的企业经营管理理念方面无疑更胜一筹（这是周炳宽比较欣赏的地方，他已准备送小儿子到澳大利亚留学），只是他有点锋芒毕露，给人的感觉是比较傲慢，在主管公司行政部期间（这是周炳宽有意全面培养他的一种安排）跟哥哥、姐姐和姐夫之间不是很融洽（这也是周炳宽送他到澳大利亚留学的原因之一）。显然，现在让小儿子接班，无疑是一种冒险。如果让大儿子、女儿、女婿中的一人接班，倒是有可能成功，当然，前提是其他三人要全力支持。问题是，他们会全力支持吗？

1.1 企业战略概念

关于企业战略至今尚无统一而又权威的定义。一般认为，企业战略是关于企业运行的总体指导思想，是对处于动态变化环境中的企业当前以及未来如何行动的一种总体表述，对企业持续生存和发展具有极其重要的作用。因此，了解企业战略概念的起源、内涵与演进过程，对于整体把握企业战略概念具有十分重要的意义。

1.1.1 企业战略概念起源

“战略”本是军事用语。《辞海》对战略的定义是：“军事名词。对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素，照顾战争全局的各个方面，规定军事力量的准备和运用。”《中国大百科全书·军事卷》认为：“战略是指导战争全局的方略。即战争指导者为达成战略的政治目的，依据战争规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、政策和方法。”《韦氏新国际英语大词典》（第三版）将战略定义为“军事指挥官克敌制胜的科学与艺术”。《简明不列颠百科全书》称战略是“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学与艺术”。

战略思想在我国源远流长。春秋战国时期的《孙子兵法》就是著名的关于军事战略和战术的经典著作，在世界范围内都具有十分广泛而深远的影响。在我国古代，很早就有“战略”一词出现，如《左传》和《史记》中就有“战略”。后来，又有许多以“战略”为名的著述，当时的词义一般是指作战的谋略，或者是指战事的谋划。随着“战略”词义的不断扩充，战略一词又被解释为“筹划军国之方略”。

在西方，“战略”一词源于希腊语“strategos”，原是一个军事术语，意为指挥军队的科学和艺术。有人认为公元579年东罗马皇帝毛莱斯（Pseudo Mauricius）的《战略》（Strategicon）一书是西方第一部战略著作。19世纪瑞士人亨利·约米尼（Henri Jomini）在《战争艺术》（The Art of War）一书中提出，战略是在地图上进行战争的艺术，它所研究的对象是整个战场。西方许多著名军事战略家对战略的内涵作出了明确的界定。德国军事战略家冯·克劳塞维茨认为：“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用。战略必须为整个军事行动规定一个

适应战争目的的目标。”另一位著名的德国军事战略家赫尔姆斯·冯·毛奇认为：“战略是一位统帅为达到他的预定目的而对自己手中掌握的工具所进行的实际运用。”

随着人类社会实践的发展，战略一词后来被人们广泛运用于军事之外的领域，并赋予战略以新的含义。因此，将战略思想运用于企业经营管理中，就产生了企业战略概念。1934年，康芒斯在其著作《制度经济学》中首次使用了“战略因素”一词，引起了人们对企业经营活动中“战略因素”的注意。1938年，巴纳德在其著作《经理人员的职能》中首次将战略概念引入管理理论，使企业战略思想更加得到学术界和企业界的重视。

20世纪50年代，美国福特基金会（Ford Foundation）和卡耐基公司（Carnegie Corporation）共同赞助举办了一项针对商学院课程的调查活动。最后的调查报告，即著名的戈登-霍威报告（Gordon-Howell Report），建议在商学院中进一步发展商学教育并开设“企业政策”（business policy）课程，以便使学生有机会将他们在商学院所学到的知识加以汇集，并运用这些知识来分析复杂的企业经营问题，这项建议促使大部分商学院在其课程体系内加入了“企业政策”这门课。

随着时间的流逝，“企业政策”这门课程所涵盖的范围越来越广，而关于整个企业与其环境的关系的内容在这门课程内所占的比重也越来越大。例如，有关企业社会责任、管理伦理以及政治、法律和经济因素对企业经营的潜在影响，都成为热门话题。于是，有些学者便将这门课程的名称改为“企业战略管理”。^①

到20世纪60年代，企业战略已经成为一个相当流行的概念。钱德勒在1962年出版的《战略与结构》中，总结了美国四家先驱企业的发展历程和经验，得出了“战略决定结构，结构跟随战略”的著名结论。他认为，如果要有效率地经营一个被扩大的企业，新的战略就要求一个新的或至少是重新调整过的结构。^② 德鲁克在1964年出版的《成果管理》中，首次以企业战略为研究对象，确立了企业战略的基本原则，被誉为开创了战略管理理论体系，是整个战略管理理论的基础和先驱。^③ 安索夫在1965年出版的《公司战略》中，以公司多元化经营为研究对象，探讨了企业的成长和扩张问题，将企业战略理论研究推向了一个新的高

① M. Leontiades, "The Confusing Word of Business Policy," *Academy of Management Review*, January 1982, p. 46.

② 阿尔弗雷德·D·钱德勒：《战略与结构》，昆明，云南人民出版社，2002。

③ 彼得·F·德鲁克：《成果管理》，北京，机械工业出版社，2006。

度。总之，20世纪60年代，学术界掀起了企业战略理论研究的第一个高潮。

1.1.2 企业战略概念演进

什么是企业战略？迄今为止，在企业战略理论研究文献中尚无一个统一而又权威的定义，不同的研究学派赋予企业战略以不同的含义。为了更好地理解企业战略概念，本节将介绍一些具有代表性的定义，以便能够判断在某种特定情况下，运用哪种企业战略概念更加恰当。

20世纪60年代，西方企业战略理论研究学派林立，研究方法多样，具体主张不同，掀起了企业战略理论研究的第一次浪潮。到70年代，随着社会实践的发展，理论研究的深入，企业战略管理成为一门体系基本完整、相对独立的学科，同时也形成了关于企业战略概念的众多争鸣观点，大致可以归纳为以下四类：

第一，安德鲁斯认为，企业战略是一种模式，它决定和揭示企业的目的与目标，提出实现目的与目标的重大方针、政策与计划，确定企业经营的业务范围，明确企业的经济类型与人文组织类型，以及企业应该对员工、顾客和社会作出的各种贡献。安德鲁斯的定义从本质上讲，是要通过一种模式，把企业的目标、方针政策和经营活动有机地结合起来，使企业形成自己的特殊战略属性和竞争优势。

第二，奎因认为，企业战略是一种计划，它将一个企业的主要目标、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。他认为，有效的战略应该包括三个基本元素：企业的重要目的与目标；企业的重大方针与政策；企业的主要活动或项目。企业战略的本质在于企业在经营行动之前，根据企业内部条件和外部环境及其变化趋势，有意识地决定企业的目的与目标、方针与政策、活动或项目。

第三，安索夫认为，企业战略是一种决策，即关于企业经营性质的决策。安索夫将战略分为总体战略和经营战略两个层次，总体战略决定企业进入哪种类型的业务领域，而经营战略则在企业进入某种类型的业务领域以后，决定在这一领域里进行竞争与运行的方式和方法。企业在制定战略时，最重要的是要决定自己的经营性质，这一方面是为了指导企业的日常经营活动，另一方面也是为企业的未来发展提供方向。

第四，明茨伯格认为，战略是一种组合，即计划（plan）、计谋（ploy）、模式（pattern）、定位（position）、观念（perspective）等的某种组合。这里，“计划”是指战略作为一种有意识、有组织的行动程序，包括一系列处理某种特定情况的方针政策，本质上属于企业“行动之前的概念”；“计谋”是指战略不仅是行

动之前的概念，还可以是行动过程中的“手段”，一种威胁和战胜竞争对手的工具；“模式”是指战略可以体现为企业一系列的具体行动和现实结果，而不仅仅是企业行动前的计划和行动中的手段；“定位”是指战略作为企业与其环境之间的一种中间力量，驱动企业通过正确地配置资源，获得一种有利的市场地位，从而形成独特的竞争优势；“观念”是指战略是表达一种企业对客观世界的固有认知方式，体现了企业对于环境的一种价值取向。

20世纪80年代以来，随着市场竞争的日益激烈，企业战略理论研究进入一个新的繁荣时期，进一步完善了业已成形的企业战略理论体系。这一时期的战略观点主要包括以下四个方面：

第一，战略是一种意象（intent）。汉默尔和普拉哈拉德认为，80年代以来，企业对战略概念存在着一定程度的错误认识和运用，主要表现在以下两方面：一是所谓的战略无非是在内部资源与外部机会之间的“匹配”；二是战略作为长期性、方向性的计划，隐含着战略成功取决于企业的执行能力。他们通过对许多成功企业的考察后指出，战略在本质上应该是一种意象，它是企业渴望获得的远大前程和领先地位，它可以鼓舞企业全体员工达成共同愿景，并且不会随着时间的推移而变化。战略是一种意象，要求企业更加注重未来，寻求发展机会，以及如何为实现战略意象而进行相应的变革，而不是着眼现在，解决目前面临的问题，或者仅是在现实的基础上作出一定的调整。需要强调的是，战略意象并不要求企业的资源和能力与外部环境所提供的机会相匹配；相反，战略意象往往超越于现有资源和能力，这就要求企业必须具有强大的创新能力，能够最大限度地提升而不是依赖现有资源和能力实现战略意象。

第二，战略是一种选择（choice）。波特认为，企业战略的目标是使企业获得成功，成功取决于企业是否拥有一个有价值的竞争地位，而有价值的竞争地位来源于企业相对于竞争对手的持续竞争优势。竞争优势有两种基本类型：成本优势和特色优势，选择何种优势类型是企业战略的一个中心内容。另外，竞争优势不能离开竞争范围（包括产品、顾客、地域等），竞争范围的选择也是企业战略的一个中心内容。因此，企业战略的本质在于它是一种选择。因为企业在追求几种优势类型或不同范围的时候，存在逻辑上的冲突，这就需要企业进行正确选择。首先，战略就是定位（positioning）。战略建立在独特的经营活动之上，定位的目的在于创造一个独特的、有价值的、涉及不同系列经营活动的地位。其次，战略就是取舍（trade-offs）。独特的定位要求企业进行相应的取舍，战略就是选择从事哪些经营业务而不从事哪些经营业务。最后，战略就是匹配（fit）。一个战略的成功取决于许多方面和环节，保持它们的相互匹配至关重要。

第三，战略是一种革命（revolution）。汉默尔认为，产业革命的周期已越来越短，企业应当积极寻找产业革命的机会，并努力成为先行者，即战略是一种革命。同时，他还为希望成为产业革命者的企业提供了十项原则：战略计划不是战略；战略制定必须有突破性；产业革命的阻碍来自企业内部高层；每个公司都有革命者；问题不在于变革而在于支持；战略制定必须是民主的；任何人都可以成为战略执行的积极分子；洞察力是十分可贵的；自上而下或自下而上不是战略制定过程中相互替代、非此即彼的两种方式，而应是两者的结合；不要指望从一开始就看到结局。他还为产业革命提出了九条可选途径，它们是：通过从根本上改进价值等式、将功能与形式分开、从使用中获得快乐这三种途径，重新构想一种产品或服务；通过向外扩大适用性边界、为个性化而努力、日益增长的可获性这三种途径，重新界定市场空间范围；通过调整产业布局、压缩供应链、推动整合这三种途径，重新划分产业界限。

第四，战略是一种过程（process）。明茨伯格和兰培尔回顾了企业战略理论的发展历程，总结了企业战略理论的十大学派，即设计学派、计划学派、定位学派、创业学派、认知学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派、结构学派。他们认为，出现如此众多的战略理论学派，表明人们在研究企业战略时存在着一定程度的盲目性，同时，众多战略理论学派的并存，也会使企业在战略实践过程中感到莫衷一是，无所适从，从而影响企业战略理论的指导作用。他们指出，企业战略在本质上是一种过程，即处于不同发展阶段的企业，对战略目标、企业实力和外部环境会有不同的认识和反应，而不同学派的理论观点可以很好地解释这些不同阶段的问题，企业战略实际上就是上述诸种学派的观点在企业发展的不同阶段的应用。他们以认知学派为中心将其他各种学派相组合构造了战略形成过程模型，并指出任何一种学派都可以在这一过程中找到自己的位置，但不能单独成为指导企业战略制定与实施的定律和原则。

1.2 企业战略特征

企业战略的中心问题是企业如何获得持续竞争优势，其本质是在企业与其环境之间建立有机的联系。这一问题实际上包含两个层面：一是认知层面；二是行动层面。因此，企业战略特征相应地就存在两个层面的特征：一是认知特征；二是行动特征。

1.2.1 企业战略认知特征

如果对企业战略理论发展过程加以分析就会发现，在不同阶段形成的各种战略思想或战略学派实际上不外乎基于以下三种战略思维，即基于内外匹配原理的战略思维、基于外部环境条件的战略思维和基于内部能力条件的战略思维。

第一，基于内外匹配原理的战略思维。自1938年巴纳德在其《经理人员的职能》一书中阐述了其“匹配”观点以后，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。后来的设计学派和计划学派都是在这种匹配理论的影响下发展起来的。例如，设计学派的代表人物安德鲁斯认为，战略形成过程实际上是把企业的内部条件和企业外部环境进行匹配的过程，这种匹配能够使企业内部的强项和弱项与外部环境的机会和威胁相协调；计划学派也将市场环境特点和企业内部条件视为战略形成的出发点。

第二，基于外部环境条件的战略思维。虽然基于匹配原理的战略理论强调了环境的重要性，但由于缺少对环境的具体分析，因而影响了这类理论在实际运用中的效果。迈克尔·波特把哈佛学派的产业组织理论引入企业战略理论的研究，取得了令人瞩目的成就。哈佛学派的产业组织理论以实证研究为主要手段，把产业分解成特定的市场，按结构、行为、绩效三个方面，构建了著名的SCP分析框架，认为市场结构决定企业行为，企业行为决定市场运行的经济绩效。于是，波特认为行业结构分析是确立企业战略的基石，理解行业结构永远是企业战略分析的起点。

第三，基于内部能力条件的战略思维。行业结构学派也存在缺陷，它不能解释为何在同一行业中的企业有不同绩效，即在一个利润潜力大的行业，存在市场绩效比较差的企业，而在利润潜力比较小的行业，存在市场绩效比较好的企业。因此，一些战略研究人员又把目光转向了企业内部能力差异的研究，认为企业应当注重对自身独特的资源和知识（技术）的积累，以形成核心能力（core competence）。20世纪80年代中期提出的资源观（resource-based view）和90年代提出的知识观（knowledge-based view）正是对这种转变的响应。

从以上三种战略思维的内在逻辑来考察，企业战略理论研究基点一直在“内部条件—外部环境—内外匹配”的框架内变动，如图1—1所示。

从图1—1来看，企业战略理论的发展过程实际上是一个对企业及其环境的认识的过程，即基于内外匹配原理的战略思维、基于外部环境条件的战略思维和基于内部能力条件的战略思维都是基于不同阶段对企业及其环境的不同认识。事实上，企业战略理论只有通过对企业及其环境的认识，才能在不同的阶段找到企业战略形成与实施的最重要的影响因素。而企业战略理论如果脱离这种对企业及

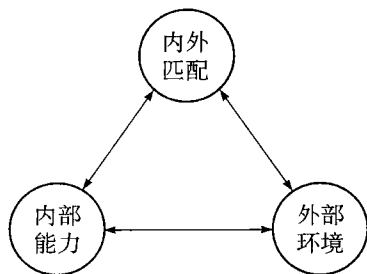


图 1-1 三种战略思维动态演变示意图

其环境的认识的过程，就不可能在不同阶段产生各种不同的战略理论学派。

由此可以得出结论：认识论是企业战略管理的重要理论基础之一。从认识论角度来看，企业战略管理理论本质上也是客观对象在主体中的反映，这种反映可分为三种类型：直觉认识、经验认识与理性认识。直觉认识是没有被充分构建的、未作主体间的验证的认识；经验认识相当于常识，是通过观察、分析、总结而构建起来的，它超越了直觉认识；理性认识是最高阶段的认识，它属于理论形态，主要靠实验、演绎、归纳而形成概念、假设与推理。这三种形式在连续的认识过程中，就表现为认识的三个阶段，如图 1-2 所示。

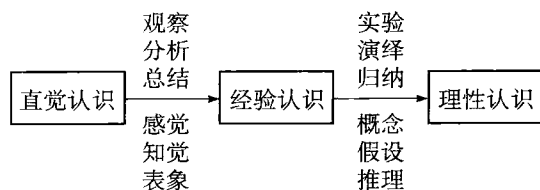


图 1-2 认知形成与发展过程示意图

需要强调的是，虽然战略管理可以被描述为企业进行重大决策的一种客观的、符合逻辑的、系统的方法，但是，战略管理不是一种纯粹意义上的、采用精确逻辑的科学方法。基于以往的经验、判断和感觉，直觉对于企业的战略决策至关重要；在具有很高不确定性或所做的事情没有先例的情况下，直觉对于战略决策尤为有用；当决策者面临巨大压力时，以及必须在数种都很可行的战略方案之间作出选择时，直觉对于战略决策也很有帮助。

当然，在当今日益复杂多变的经营环境中，为人们所习惯的企业管理方法已越来越不能满足需要。在只发生较小的变化时，仅靠经验就足以指导行动。但当所做决策是战略性的，并将带来巨大的、不可逆转的后果时，以直觉和经验为基础的管理理念就远远不能满足需要了。这时，将直觉认识上升为经验认识，进而