

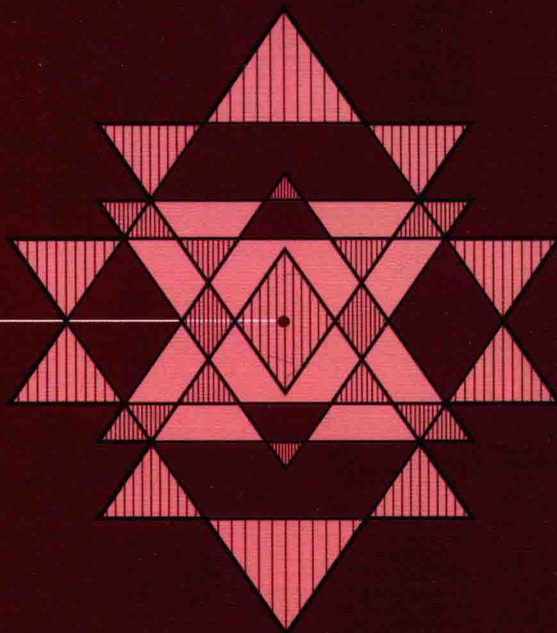
普通高等教育“十三五”规划教材

企业战略管理

第3版

张东生 李艳双 编著

Strategic
Management



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



普通高等教育“十三五”规划教材

企业战略管理

第3版

张东生 李艳双 编著



机械工业出版社

本书共分为四篇十三章,按照战略管理的一般思维逻辑和过程分别论述了企业战略管理思想、战略分析、战略类型与选择和战略实施与控制等内容。企业战略管理思想部分论述了企业战略管理思想的起源、演变和战略管理研究的基本问题;战略分析部分按宏观环境、任务环境和企业内部环境三个层次,论述了战略分析的原理与方法;在战略类型与选择部分给出了涉及企业资源配置方向的业务组合战略、如何扩张原业务和进入新领域的成长路径战略以及处于不同市场地位的企业如何与对手竞争的一般竞争战略,并给出了战略评价与选择的方法;战略实施与控制部分论述了如何实施战略和对战略实施过程进行有效的控制。

本书吸收了国内外战略管理研究的前沿成果,也融入了我国古老的军事战略思想和哲学思想,并结合了我国企业对战略管理的实际需要。

本书既可以作为高等院校管理类专业本科生教材,也可以作为包括MBA、EMBA在内的研究生教材或教学参考书,还可以作为企业管理人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理 / 张东生, 李艳双编著. —3 版.

—北京: 机械工业出版社, 2018. 7

普通高等教育“十三五”规划教材

ISBN 978 - 7 - 111 - 60220 - 0

I. ①企… II. ①张… ②李… III. ①企业管理—战略管理—高等学校—教材 IV. ①F272. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 128311 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 曹俊玲 责任编辑: 曹俊玲 何 洋

责任校对: 王 欣 封面设计: 鞠 杨

责任印制: 孙 炜

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2018 年 7 月第 3 版第 1 次印刷

184mm × 260mm · 15.75 印张 · 381 千字

标准书号: ISBN 978 - 7 - 111 - 60220 - 0

定价: 38.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线: 010 - 88379833

机工官网: www.cmpbook.com

读者购书热线: 010 - 88379649

机工官博: weibo.com/cmp1952

教育服务网: www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网: www.golden-book.com

第3版前言

本书自2005年5月出版第1版,至2011年7月出版第2版,其间重印过多次。在第1版和第2版问世的12年间,本书受到了广大教师、学生和企业读者的青睐,在此,向他们表示诚挚的谢意!

从第2版到第3版的出版恰巧又时隔6年,这6年间,企业所处的外部环境发生了很大的变化,可以说更加跌宕起伏,其显著特征是我国已经进入绿色发展阶段,我国的企业越来越多地融入国际市场,“黑科技”“灰犀牛”“跨界竞争”等概念颠覆了人们过去的很多认知,人们比以往任何时候都更加认识到外部环境变化对企业所产生的重要影响,也比以往任何时候都需要战略管理。在这6年中,本书的编者也一直在使用本书作为管理类专业本科生的教材和包括MBA、EMBA在内的研究生的教学参考书。在教学和给企业做战略咨询的过程中,我们也在不断地加深对本书内容的理解,并不断地审视本书内容对环境变化的适应性和解决企业面临的战略问题的价值。近些年来,国际以及我国的战略管理学越来越趋向成熟,也出现了一些新的理论与观点,本书尽可能地把它们糅合进去,并删除了少量比较陈旧的内容。

第3版相较以前的版本,一个比较大的变化是在第四篇中增加了一章内容,专门讨论战略选择与实施的关系。之所以这样做,是因为很多学生对二者之间的关系常常认识不清,而且,在实践中总是有企业怀疑战略管理的实践价值,他们关于战略可能成为“空中楼阁”的担忧仍然没有消除,也许这一章的内容会唤起他们对战略的兴趣和坚定他们实施战略管理的决心。第3版还有一个较大的变化,就是在原来的第十章中增加了一节内容,专门讲述战略分析的循环过程,这是针对学生撰写论文和企业制定战略的实践过程中所存在的疑惑与问题所补充的内容。经过这些修订之后,本书从内容上更加完整,从层次和结构上也更加对称。

本书做出修改的内容依然参考了国内外许多学者的研究成果和来自第1版和第2版读者的宝贵意见,在此向他们表示感谢。

限于编者的水平,书中难免会有不妥之处,恳请读者批评指正。您的宝贵意见请发至 zdsheng@sina.com 或 lilicathy@163.com。

编者

第2版前言

本书自2005年5月出版至今，已经是第八次印刷了。在第1版问世的6年间，本书受到了广大教师、学生和企业读者的青睐，在此，向他们表示诚挚的谢意！

时隔6年，世界范围内的企业都经历了外部环境的跌宕起伏，在与外部环境的奋力抗争中，相信有更多的企业和学者更进一步认识到企业战略管理的重要性，也加深了对企业战略管理理论的理解。在这6年中，本书的编者也一直在使用本书作为管理类专业本科生的教材和包括MBA在内的研究生的教学参考书。在教学过程中，我们也在不断地加深对本书内容的理解，并不断地审视本书内容对环境变化的适应性和解决企业面临的战略问题的价值。经历了这6年外部环境剧烈变化的考验和教学实践的检验，我们认为本书的内容总体上还是先进并满足需要的。这也是本书第2版相较第1版没有太多变化的原因。

但是，在本书第1版完稿之后，在战略管理领域发生了一件非常重要的事件——2005年2月，哈佛商学院出版了《蓝海战略》一书。自此，蓝海战略成为战略管理领域的一个热门话题。《蓝海战略》被一些学者认为是对传统战略思维具有颠覆性的著作，也似乎成为继产业组织理论和资源基础理论学派之后的一个新的学派。因此，本书第2版的一个较大变化是，在第二章——企业战略管理思想的演变中增加了一节，专门介绍和评价蓝海战略。

本书第2版的另一个较大的变化是，在第一章——企业战略管理思想的起源中增加了“军事战略在企业战略中的应用”内容，目的是弥补第1版中在此内容上的欠缺。

本书做出修改的内容依然参考了国内外许多学者的研究成果和来自第1版读者的宝贵意见，在此向他们表示谢意。

限于编者的水平，书中难免会有不妥之处，恳请读者批评指正。您的宝贵意见请发至 zdsheng@sina.com 或 lilicathy@163.com。

编者

第1版前言

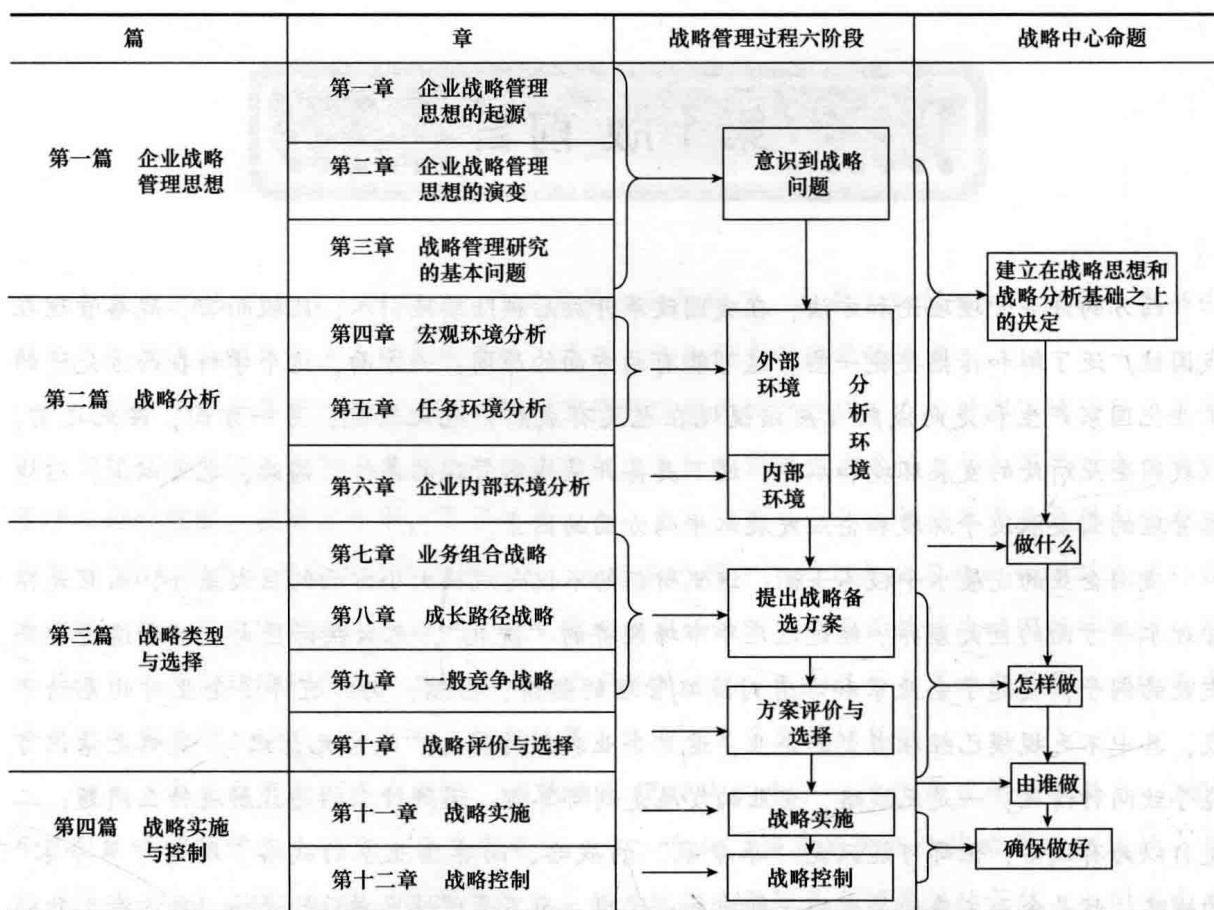
西方的许多管理理论和方法,在我国改革开放后被陆续地引入,比较而言,战略管理在我国被广泛了解和传播要晚一些。这可能有两方面的原因:一方面,这个学科在西方先进的工业化国家产生和走向成熟(应该说现在也没有成熟)也比较晚;另一方面,在此之前,以我国企业所处的发展环境和水平,还不具备开展战略管理的条件。因此,也可以说,对战略管理的需要取决于环境和企业发展水平两方面的因素。

我国企业的发展水平极不平衡,这里所指的不仅是规模大小方面的巨大差异,而且是指管理水平方面的巨大差异。经过近几年市场经济的“洗礼”,无数获得巨大成功和遭受惨痛失败的例子,唤起了企业家和学者对战略管理的热情,当然,仍然有许多企业对此无动于衷,其中不乏规模已经相当大的企业,这类企业我们称其为“战略无意识”。战略无意识可能导致两种情况:一是无战略,企业的发展走到哪算哪,遇到什么问题就解决什么问题;二是自以为有战略,但那可能只是“革命家”的战略,而非企业家的战略。所谓“革命家”的战略,只是企业主要领导者的一种抱负、理想,而不是理性思考后的产物,更没有上升到战略管理的科学高度。很多学者把前一种情况说成是“战略缺失”,把后一种情况说成是“战略迷失”。

张维迎教授曾经说过:“(企业)制度当然不是万能的,但是没有好的制度是万万不能的。”同样的逻辑也可以应用于对战略重要性的认识:战略不是万能的,但是没有好的战略是万万不能的。对于那些想成就大事业的企业来说,这一点不容置疑。这里所说的“战略不是万能的”并不是说战略可能会无用,而是说即使非常用心地去制定战略,也并不能保证所制定的战略就是一个好的战略;即使制定了一个好的战略,也并不总是能够保证获得预期的效果,因为还有一个是否有效实施的问题。处于极其复杂环境中的企业,即使有战略尚不能保证成功,况且无战略?

本书共分为四篇十二章,每章的内容与战略管理过程和战略中心命题的关系如下表所示。

对于战略管理的一般过程,不同的学者有不同的描述,但大致是相同的,其不同主要是在详略程度上。本书是按照战略管理的一般过程——一个合乎逻辑的思维过程来安排章节的,下表中的第二栏、第三栏给出了各章的内容与过程的对应关系。



此外，由于战略管理过程是一个系统运动的过程，战略控制阶段必定会有信息的反馈。反馈到哪一个阶段（信息的输入口），取决于控制过程中所遇到问题的性质。如果是在实施过程中出了问题，则信息反馈到实施过程；如果是企业的内外部环境发生了意想不到的变化，使原来的战略失去了存在的基础，则信息反馈到系统过程的开始端——意识到新的战略问题，由此启动新一轮的战略管理过程。

战略中心命题的概念是由复旦大学项保华教授提出来的，它的含义就是战略管理究竟解决什么问题。上表中的第二栏、第四栏给出了各章内容与战略中心命题之间的对应关系。项保华教授在其定义的中心命题中只给出了“做什么”“怎样做”“由谁做”三个方面的问题，我们觉得还不够，故又增加了一个问题，即如何“确保做好”的问题。

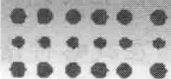
战略中心命题中的四个内容都是建立在战略思想和对企业内外部环境分析的基础之上的，因此，如果战略管理过程的各个阶段按照战略中心命题的四个内容去安排，也可以构成完整的战略管理过程。“做什么”对应企业的业务组合战略，解决企业资源配置方向的问题，不论企业是经营一元化业务，还是经营多元化业务；“怎样做”对应企业的成长路径战略和一般竞争战略，同时，战略实施中也包括“怎样做”的内容；“由谁做”对应战略实施中战略目标在部门、岗位和个人上分解的内容，由此落实了战略实施的责任；“确保做好”不仅由战略控制过程来保证，而且也要由战略实施中的各项战略措施来保证。

还应该强调的是，在战略中心命题的四个问题中，“确保做好”是最重要的。“确保做好”可以从更广义的概念上去理解。如果从战略管理的过程上来说，它包括战略实施前的“确保做好”和战略实施过程中的“确保做好”。前者是指在战略付诸实施之前，怎样确保获得一个好的战略；后者是指当战略被选定之后，怎样确保很好地实施。显然，表中的“确保做好”是指后者。

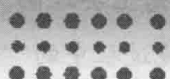
本书是在参阅了国内外许多学者的研究成果的基础上编写的，在此向他们表示谢意。还要感谢几位硕士研究生：徐曼、刘妍、杜宏巍、张子军，他们在相关资料的收集和文档处理方面做了大量辛苦的工作。本书的撰写和出版得到了编者所在学校、学院领导和许多同事的大力支持与鼓励，在此也向他们表示诚挚的谢意。

限于编者的水平，书中难免会有不妥之处，恳请读者批评指正。您的宝贵意见请发至 zdsheng@sina.com。

编者



目 录



第3版 前言

第2版 前言

第1版 前言

第一篇 企业战略管理思想

第一章 企业战略管理思想的起源 2

第一节 企业战略思想产生的背景 2

第二节 军事战略与企业战略 6

第三节 生物进化论与企业战略 9

思考题 12

第二章 企业战略管理思想的演变 13

第一节 战略规划学派 13

第二节 环境适应学派 17

第三节 产业组织理论学派 22

第四节 资源基础理论学派 30

第五节 蓝海战略 36

思考题 40

第三章 战略管理研究的基本问题 41

第一节 战略与战略管理的定义 41

第二节 战略管理的一般过程与内容 51

第三节 战略管理学科的发展 61

思考题 64

第二篇 战略分析

第四章 宏观环境分析 66

第一节 环境分析原理 66

第二节 宏观环境因素 70

第三节 宏观环境变化对战略的影响 74

思考题 78

第五章 任务环境分析 79

第一节 波特的产业结构分析 79

第二节 产业价值链分析 85

第三节 产业内战略集团分析 87

第四节 产业组织结构特征分析 90

第五节 全球性产业特征分析 94

思考题 96

第六章 企业内部环境分析 98

第一节 企业资源配置状况分析 99

第二节 企业能力分析 109

第三节 企业核心竞争力分析 114

第四节 环境综合评价——SWOT 分析 116

思考题 119

第三篇 战略类型与选择

第七章 业务组合战略 121

第一节 一元化战略 121

第二节 多元化战略 126

第三节 一体化战略 130

第四节 业务战略协同 132

思考题 137

第八章 成长路径战略 138

第一节 联盟战略 138

第二节 企业并购与重组战略 142

第三节 国际化战略 146

思考题 152

第九章 一般竞争战略 153

第一节 基本竞争战略 153

第二节 不同产业组织结构下的一般战略 161

第三节 不同产业生命周期阶段的一般

战略 163

第四节 不同竞争地位下的一般战略 168

第五节 部门职能战略 170

思考题 173

第十章 战略评价与选择 175

第一节 战略评价 175

第二节 战略选择 184

第三节 战略分析的循环过程 189

思考题 190

第四篇 战略实施与控制

第十一章 战略选择与实施的关系 192

第一节 为了实施的选择 192

第二节 实施是战略的一部分	194	第六节 基于战略的企业文化建设	221
第三节 战略行动是取得战略绩效的前提	197	第七节 建立信息系统	225
思考题	198	思考题	230
第十二章 战略实施	200	第十三章 战略控制	231
第一节 战略目标的分解	200	第一节 战略控制的性质	231
第二节 基于战略的组织结构调整	202	第二节 战略控制的类型	233
第三节 战略实施的资源配置	208	第三节 战略控制的过程	236
第四节 战略实施的考核与激励	213	思考题	239
第五节 战略实施过程的领导	217	参考文献	240

第一篇 企业战略管理思想



人有远虑，必有近忧。

——作者

也许你会诧异作者上面的话，因为你已经听惯了“人无远虑，必有近忧”。其实，两者讲的都是同样的道理，只是针对不同时空关系的描述而已。“人无远虑，必有近忧”是指你过去没有考虑今天，所以你今天会有忧虑，这个“忧虑”是指你陷入了困境；“人有远虑，必有近忧”是指你考虑到了明天，所以你今天要有忧虑，这个“忧虑”是指你要用心去思考。为了明天，今天要小心思考，这就是战略。

为了永远有明天，企业家就要有永无休止的今天的思考。

以作者的感悟，战略更多的是一种思想，只有想得到，才能做得到。以作者看来，对企业家来说，树立战略管理的思想比学会制定战略的方法重要；对企业来说，制定战略的过程比获得一个好的战略方案重要；更进一步地说，好的战略思想是形成好的战略的前提。当然，对学子和学者来说，重要的是要掌握战略管理的理论和方法。

树立战略管理的思想，至少应做到以下几个方面：

(1) 相信战略与企业的绩效之间有密切的关系，这种关系现在比过去显著、将来比现在显著。

(2) 企业有可能制定一个区别于其他企业的战略，这个战略能够使自己企业的绩效与其他企业的绩效相比较有显著的差异。

(3) 制定战略需要知识、智慧和灵感，书本上提供的“战略模式”是有限的，但这些有限模式的组合和演化是无限的，正是这种无限性给企业家提供了无限遐想的空间，从而形成了千差万别的企业。

(4) 企业战略始终是与所处的外部环境密切联系的，环境变化了，战略自然也要变化。如果企业已经有了战略，并不意味着企业可以不再思考战略问题了。

人们对“企业战略”这个词已经不再陌生，深入了解其思想内涵、了解其产生的原因与演变的过程，对制定一个好的战略和获得一个好的战略效果是非常必要和有益的。这也是本书用一篇包括三章的篇幅论述企业战略管理思想的原因。

第一章

企业战略管理思想的起源

战争的确有几条基本原理，若是违反了它们，就一定会发生危险；反之，若是能好好地运用，则差不多总是可以成功的。

——A. 约米尼

和所有学科的起源一样，企业战略管理思想的起源是企业实践对战略的需求，企业战略管理思想的形成或者说它的理论基础，首先源于经济学。同时，军事战略思想和生物进化论也是它的重要理论基础。

第一节 企业战略思想产生的背景

战略早期被应用于军事，被引入商业领域是近 200 年的事。战略之所以被引入商业领域，是因为环境对企业的影响越来越大，企业之间的相互影响越来越大，企业影响环境的可能性越来越大。

一、战略的含义

“战略”一词的起源可追溯至古希腊时期，英语中的 strategy 源于希腊语 strategos，意为“将军”。希腊语中的 strategos 是动词，意思是“对资源的有效使用加以规划以摧毁敌人”。“战略”一词在我国也起源于兵法，是指将帅的智谋，后来指军事力量的运用。可以说，人类的战略意识及战略思想源远流长，有关战略的知识体系伴随着人类文明的发展而不断丰富、完善和深化。从我国伟大的军事战略家孙武的《孙子兵法》，以及后来的《六韬》《三十六计》，到亚历山大大帝的军事学原理；从近代西方军事理论家克劳塞维茨（Clausewitz）的战略巨著《战争论》，以及利德尔·哈特（Liddell Hart）的《战略论》，到我国一代伟人毛泽东的《中国革命战争的战略问题》《论持久战》等伟大著作，无不反映了人类对战略问题的深刻认识。

战略被引入企业管理中，最早是在 19 世纪下半叶的第二次工业革命时代，而其被广泛应用则普遍认为是 20 世纪五六十年代。

二、企业战略思想的产生

哈佛大学工商管理研究生院的潘卡基·格玛沃特（Pankaj Ghemawat）教授在其出版的

《战略与商业景致》(Strategy and the Business Landscape)一书中所描述的在美国企业战略思想产生的背景很具有代表性。

在第一次工业革命时期(18世纪中叶至19世纪中叶),并没有形成战略的思想或方法。这是由于虽然这一阶段以工业企业竞争激烈著称,但事实上所有企业都没有能力在有效范围内影响市场。第一次工业革命主要受一些商品(尤其棉花)的国际贸易驱动,所以大部分企业维持着较小的规模,并尽可能地减少固定资本。鉴于这一时期市场的混乱无序,一些经济学家如亚当·斯密(Adam Smith)提出市场是“看不见的手”——其作用远大于个体企业。像行业同会中的“屠夫、面包师、烛台制造师”一样,这一时期的小型产业和小企业主们无须任何战略。

19世纪下半叶,美国爆发的第二次工业革命,把“战略”视为规范市场、改善竞争环境的手段。1850年,美国主干线铁路修建完毕,这使得构建集团市场第一次成为可能。著名历史学家钱德勒(Chandler)在一些资本密集型产业里进一步补充了亚当·斯密“看不见的手”观点——他把职业经理人比作“看得见的手”。19世纪晚期,先在美国而后在欧洲涌现出一种新型企业——大型的、纵向一体化的企业。它们大量投资于制造和营销,并运作各个管理层及协调各自职能。那一时期,规模最大的企业开始影响、改变产业内甚至产业外的竞争环境。

大型企业的高级经理开始明确提出对战略思想的需求。例如,在1923—1946年担任通用汽车首席执行官的艾尔弗雷德·斯隆(Alfred Sloan),凭借对公司最大的竞争对手——福特汽车公司优势及劣势的观察,制定了一个非常成功的战略,并在其退休后详尽地写下了整个过程。在20世纪30年代,New Jersey Bell公司的一位高级执政官巴纳德(Barnard)提出,经理人应该特别地密切注意那些基于“个人和组织行为”的战略因素。

第二次世界大战使整个经济范围内的稀有资源配置问题更加突出,这刺激了战略思想如同在军事领域一样在企业中迅猛发展。新的运算技术(如线性规划)的发明,为战略规划运用数量分析方法铺平了道路。1944年,冯·诺依曼(John Von Neumann)和奥斯卡·摩根斯特恩(Oskar Morgenstern)出版了经典著作《博弈论与经济行为》,解决了博弈论中的“零-总和”(Zero-Sum)问题(主要是从综合角度分析军事问题),并构建了“非零-总和”(Non-Zero-Sum)的博弈论(主要是从企业角度出发)。与此同时,“学习曲线”现象于20世纪20—30年代被发现于一个军用飞机制造厂。制造商发现,生产产量每增加一倍,直接劳动成本就以一定比率下降。这一发现显著影响了战时生产计划的预算。

一些观察家认为,战时的经验不仅促进了新技术的运用,同时也促进了引导管理决策的战略思想的运用。同一时期,彼得·德鲁克(Peter Druker)提出:“管理不仅仅是被动的适应性行为,其对实现预期目标起到了积极作用。”他注意到,在经济学理论中,把市场视为非个体力量,其远远超出了独立的企业或组织所能控制的范围。在大企业时代,“管理意味着规范经济环境,意味着计划和激励,意味着扩大企业自由活动范围”。这代表了企业战略管理的重要观点——通过有意识地执行正式计划,一个企业可以积极有效地控制市场。

潘卡基·格玛沃特教授在他的论述中还提到,形成“独特竞争力”是战略管理的最大动机。

潘卡基·格玛沃特教授的上述关于企业战略管理思想产生根源的阐述实际上是以经济学为基础的。古典经济学在描述企业行为时,都是以企业追求利润最大化为基础的。经济利润



从何而来？在早期的经济学中，经济利润主要来源于不均衡的市场结构，即垄断力量。垄断力量也可以称为对市场的影响力。当企业很小、企业的活动不足以影响市场竞争环境时，战略是没有用的。从这个意义上来说，那个时期企业战略的着眼点就是要通过企业的战略活动，形成垄断的市场结构。这一点对于现在的战略管理仍然是适合的，只是现在具有垄断力量的企业的目标发生了变化：不一定是追求利润最大化，更多的可能是追求企业价值的持续增长。

在约瑟夫·熊彼特（Joseph Alois Schumpeter）的创新理论产生之后，企业家才能被认为是产生经济利润的源泉。其中，企业家才能最重要的表现是技术创新和冒险精神。由此可以把技术创新作为企业获得经济利润的源泉之一。现代战略管理把提高技术创新能力作为战略管理的目标之一，或一个重要的着眼点。

在信息不对称理论产生之后，利用信息不对称成为获得经济利润的又一重要源泉，它也应作为现代企业战略管理所追求的目标。

归纳起来，从经济学的角度，现代企业战略的目标应该能够形成：

- (1) 垄断的市场结构（在政府政策能够容忍的限度内）。
- (2) 强的创新能力。
- (3) 有效的信息不对称。

从企业成长的角度，战略管理的意义在于两个方面：一是企业可以通过主动性行为改变自己所处的竞争环境，包括改变自己、抑制竞争对手和改变产业政策；二是可以缩短企业自然成长的过程，即加快企业“进化”的速度，以使企业迅速占据有利的竞争位置。

三、战略思想与环境

企业战略思想的产生源于企业自身能力的变化与其所处的环境的变化；同样，企业战略思想的变化也是源于企业自身能力的变化与其所处的环境的变化。

在20世纪60年代之前，企业战略思想的产生是由于垄断竞争结构的产生；在60年代之后，战略思想的演变和新的战略思想的产生是由于企业市场力的强大和市场竞争的日益加剧。周三多教授在其《战略管理思想史》一书中把从20世纪60年代开始到现在的战略思想演变划分为四个学派（具体内容将在第二章中讨论），这四个学派的思想都是与企业当时所处的环境相适应的，都是环境的产物。并且，随着企业自身的变化和其所处环境的变化，今后战略思想仍然会变化。

按照美国学者迈克尔·A. 希特（Michael A. Hitt）的观点，传统的竞争优势来源，如规模经济、大规模广告投入，在21世纪已不再有效。而且，在新的竞争环境下，传统的管理理念也已无法给企业带来竞争力。因而，管理者必须培养全新的管理理念——灵活创新、高效统一、应变自如。竞争格局带来了一个千变万化的商业环境，各种各样的投资都在全球大环境下竞争，而由此带来的失败也将是极其惨重的。人们常用超竞争（Hyper-Competition）来描述21世纪的竞争环境。理查德·戴维尼（Richard D'Avani）在其《超竞争》（1994年）一书中指出，超竞争是由全球各地那些勇于创新的竞争者采取的战略行动而引起的。这是一场越演越烈的“战斗”，竞争者都想得到最佳性价比，或创造自己的专有技术来争取市场领先地位，从而保护或侵占现有的产品或地域市场。这同时也是一场金钱的较量，因此便产生了合作联盟。

随着技术的飞速进步、经济的全球化、新商业模式的不断涌现、信息交流过程的根本性变革以及敏捷制造系统的采用等,现在的市场环境已变得越来越动荡,一些富有侵略性、灵活性和创新性的竞争对手可以比较容易和迅速地破坏领先企业的优势而进入市场。在这样的环境里,没有哪一个组织能够建立持久的竞争优势,每种竞争优势都可能受到侵蚀。试图维持当前商业竞争环境下竞争优势的努力,实际上是在削弱组织自身的竞争力,因此,正确的战略是积极地“破坏”自身的优势,同时破坏竞争对手的优势。

一般认为,如果环境是相对稳定的,领先的企业有可能维持其竞争优势。在这种情况下,由于竞争并不激烈或者竞争升级并不迅速,企业可以通过调整使其组织结构和系统与其所处的环境相匹配,同时保证各个部门的协调,这倾向于使组织形成刚性结构和采取相对对稳定环境下的战略。领先企业的目标是维持自己的竞争优势和建立一种平衡,在此条件下,非领先企业满足于现有地位和珍惜已有的生存机会。在这种情况下,竞争并不升级或者非常平缓。

然而,在超竞争环境下却不能长期维持这种平衡,成功的企业需要通过适当的战略和行为去获得暂时的优势,同时,通过打破市场均衡来破坏竞争对手的优势。在超竞争环境下,一个企业能否成功取决于其能否快速地从一种优势转向另一种优势。如果行业中的某一个企业快速地跃向更高的阶梯,其他企业必须随之而上。领先企业越来越快地向上一阶移动,而非领先企业也不满足于自身的现状,即使领先企业是宽容的,并不想挤垮它们。在这种情况下,即使一个小企业,有时也能驱动整个产业升级。这种处在超竞争性环境中的企业迫使其他企业或者背水一战,或者被淘汰。

四、从战略思想到战略管理

应该说,战略思想的产生还不等于战略管理的产生。企业只有有意识地将战略作为管理的对象,并且有计划地从事战略管理活动,才能有战略管理。战略管理形成一个相对独立的学科,至少应该满足下面的条件:比较系统的思想、比较完整的内容、比较成熟的方法,以及上述三者之间的紧密关联。

如上所述,企业战略思想是随着产业革命和经济发展而逐步形成的。18—19世纪伴随着产业革命,欧洲产生了以亚当·斯密等为代表的欧洲管理思想以及北美洲以泰勒(F. W. Taylor)为代表的科学管理学派。20世纪初,法约尔(Henri Fayol)对企业内部的管理活动进行整合,提出了管理的五项职能。这些学者和管理者都将思考的重点放在组织内部活动的管理上,这可以说是最早出现的企业管理思想。

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中分离出来,认为管理和战略主要是与企业领导人有关的工作。他在书中提出的管理学的重点在于创造组织的效率,其他管理工作则应注重组织的有效性,即如何使组织与环境相适应。这种有关组织与环境相匹配的主张成为现代战略分析方法的基础。

哈佛大学的安德鲁斯(K. R. Andrews)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,市场机会与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。美国学者安索夫(H. I. Ansoff)在研究多元化经营企业的基础上,提出了“战略四要素”说,认为战略构成

要素应当包括产品与市场范围、增长向量、协同效果和竞争优势。由此,战略由思想逐步丰富了其特有的构成要素,管理者也开始了对这些构成要素的管理,而且战略管理的研究逐渐由单纯的组织内部研究转向组织与环境的关系研究,成为当代企业战略管理理论的研究起点。

著名战略学家迈克尔·波特(Michael E. Porter)在其两部著作——《竞争战略》(1980年)和《竞争优势》(1985年)中,提出战略定位的观点。他认为,企业战略的核心是获取竞争优势,而获取竞争优势的因素有两个:一是企业所处产业的整体盈利能力,即产业的吸引力;二是企业在产业内的相对竞争地位。波特的两本著作比较系统地阐述了战略管理的内容与方法,特别是给出了如产业结构分析、战略集团、价值链等分析工具,使战略管理的内容、方法相较以前丰富了很多,战略管理从思想演变成了一门学问。

第二节 军事战略与企业战略

人们常说“商场如战场”,这是指战争中的争夺与市场中的竞争具有许多相通的原理,因此,很多军事战略思想被引入企业战略中,成为企业战略的理论基础之一。在理论研究中,不乏将军事战略引入企业战略中的优秀成果;在实践中,也不乏将军事战略引入企业管理中的成功企业案例。然而,商场毕竟不是战场,虽然二者有许多相通的地方,但它们之间也存在差别。

一、军事战略与企业战略的同质性

军事战略与企业战略的同质性表现在三个方面:①环境的同质性;②对抗的同质性;③战略管理过程的同质性。

1. 环境的同质性

战争的胜负不仅取决于敌对双方力量的对比,还取决于更复杂的因素,包括敌对双方外部的因素和内部的因素,如是否是正义的战争、士兵的士气如何等。敌对的双方采取什么样的战略取决于这些复杂的因素。例如,毛泽东在《论持久战》中为我国所制定的抗战战略,就是在对那些复杂因素进行分析的基础上做出的。同样,企业的战略制定、竞争的胜负,也取决于包括内外部因素在内的复杂因素。

我国很早的军事战略思想就讲究“天时、地利、人和”。在战略管理中,要考虑与国家宏观经济政策相协调,要确定企业的使命;在竞争环境分析中,要考虑企业利益相关者的因素,以及要建立优秀的企业文化等。这些都是“天时、地利、人和”思想的体现。

2. 对抗的同质性

战争和企业竞争都是参与竞争或战斗的双方或多方的对抗性活动,在斗智斗勇、谋求胜利或成功的战略思维方面有其共性。

虽然兵战与商战在对抗性质、追求目标和打击对手的方式上有所不同,各自按不同的规律运行,但其制胜的哲理却是一样的。军事活动和企业活动都是人与人的抗争、竞争、挑战,是一种典型的“活力对抗”。抛开二者的具体内容和手段,抓住活力对抗的制胜哲学,抓住其共同点,就可以认识到军事战略和企业战略的共同属性。

按照《中国军事大辞典》中的定义，“活力对抗”是指两个（或两个以上）具有一定抗争能力的个体或集团，各自为了生存的需要或其他某种利益目标而进行的激烈的竞争、争夺和拼搏。在活力对抗中，由于对抗双方都具有鲜明的目的性，力量的抗衡中包含着智力的角逐，斗力与斗智同时进行，且斗智常常先于斗力，并制约、指导着斗力。

战争具有你死我活、势不两立的对抗性质，其结果是胜者存、败者亡，为使自已立于不败之地，各国军事家非常重视兵法计谋在战争中的应用。

活力对抗是军事战争和企业竞争的基石，军事战略和企业战略是活力对抗的制胜哲学，是研究对抗中以巧制胜、以最小代价获取最大利益的思维机制。也就是说，活力对抗是军事战略和企业战略形成的根本原因。企业战略应该具有这样的功能或者说取得这样的效果：能够以小的投入获得大的回报；能够以小博大；能够比那些没有好的战略的企业更快地成长。

3. 战略管理过程的同质性

不论是军事战略还是企业战略，其管理过程都包括战略分析、战略制定、战略评价与选择、战略实施和战略控制等基本阶段，每一阶段的活动内容和采用的方法都具有很大的相似性。

从决策过程中的思维模式来说，不论是军事的还是企业的战略决策，除了基于对环境的分析、符合逻辑、理性的思维之外，还需要创造性思维，需要凭借决策者独特的性格、坚毅的决心，即所谓“利不可独享，谋不必众和”。

二、军事战略与企业战略的差异

企业战略与军事战略最大的区别是，企业竞争的目标是通过赢得市场来盈利，而战争则是占领领土与资源。企业是通过赢得顾客和市场来战胜竞争对手，而战争则要通过消灭战争对手来获胜。企业竞争游戏的最重要规则就是“第三者（消费者）决定”。

周三多教授归纳了兵战与商战的区别（有改动），如表 1-1 所示。

表 1-1 兵战与商战的区别

兵 战	商 战
1. 对抗双方是敌人	1. 竞争双方不一定是敌人，也可能是合作者
2. 遵守某些国际公约，但基本没有规则与公平	2. 遵守竞争规则与国际惯例，反对不正当竞争
3. 对抗形式是武装力量的对抗	3. 对抗形式是科技、智慧、投入的较量
4. 战争的结果必然造成对生命、财产与生产力的破坏	4. 竞争的结果有利于经济、社会、科技与生产力的发展，有利于增加社会福利

一般来说，大多数企业会寻求与竞争对手和平共处，而不是消灭对手。按照波特的观点，企业还需要有一个或者一些“好”的竞争对手。企业战略实施的表现是竞争，而军事战略实施的表现是对抗。在竞争中，企业之间的关系往往会体现为合作，尽管它们之间的竞争有时是激烈的，但不容易变为破坏性的。多数战争主要涉及两个国家或利益团体，而企业竞争在多数情况下实际上是多方竞争，因而往往更为复杂。军事对抗的结果总是有成功者和失败者，或者其中一方损失巨大，或者两败俱伤，而企业竞争则可以实现双赢，或者各有所得。由于战争的目的是消灭对手，所以采用的战略和手段比较隐蔽，有时甚至不择手段；而企业竞争是和平竞争，在绝大多数情况下要受到法律和商业伦理的约束。