

省部级优秀教材一等奖
省级精品课程教材

高等院校经济管理类专业精编系列教材

精编战略管理

(第2版)

主 编 唐拥军 陆善勇

副主编 尹 杰 邓 雪

第九版



武汉理工大学出版社
WUTP Wuhan University of Technology Press

高等院校经济管理类专业精编系列教材

省部级优秀教材一等奖

省级精品课程教材

精编战略管理

(第2版)

主 编 唐拥军 陆善勇
副主编 尹 杰 邓 雪

常州大学图书馆
藏书章

武汉理工大学出版社

内 容 提 要

本书反映了理论界对战略管理理论占主流的观点,理论框架简洁明了,实践上有一定的可操作性,便于课堂教学使用。全书内容以企业战略管理的过程模型为理论框架展开:首先对战略管理的理论渊源,内涵、特征与层次,过程、构成要素与原则进行了介绍,然后,按企业战略管理的过程模型顺序分别介绍企业战略分析、企业战略管理的目标体系、企业总体战略、企业竞争战略、企业合作战略、企业国际化经营战略、企业战略的选择与实施、企业战略的评价与控制。

本书可供高等院校工商管理及相关专业教学使用,也可作为企业经营管理的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

精编战略管理/唐拥军,陆善勇主编. —2版. —武汉:武汉理工大学出版社,2018.7
(高等院校经济管理类专业精编系列教材)

ISBN 978-7-5629-5809-3

I. 精… II. ①唐… ②陆… III. ①企业管理—战略管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 119842 号

出版发行:武汉理工大学出版社

地 址:武汉市洪山区珞狮路 122 号

邮 编:430070

网 址:<http://www.wutp.com.cn>

经 销:各地新华书店

印 刷:武汉兴和彩色印务有限公司

开 本:787×1092 1/16

印 张:19.75

字 数:410 千

版 次:2018 年 7 月第 2 版

印 次:2018 年 7 月第 1 次印刷

印 数:0—1000 册

定 价:29.00

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向出版社发行部调换。

本社购书热线电话:027-87515778、87515848、87785750、87165708(传真)

版权所有,盗版必究。

第2版前言

近年来,有关企业战略管理的著作与教材十分多,但就我们在高校从事教学的经验来看,却又难以确定哪一本作为上课的教材。因为一方面,所有的著作和教材,理论体系都不同,没有较一致的理论框架;另一方面,现有的教材中,适宜当作教材且具有简洁明了的理论框架的也不易找到。为此,我们基于学术界对战略管理理论占主流的观点,编写了这本具有简洁的理论框架且便于课堂教学使用的《精编战略管理》。

本书吸取现有著作与教材的成果,构建了一个简洁明了的理论体系;在具体内容上,力求体现当今战略管理理论与实践发展的新趋势,从而在理论与实践结合上,按照概论性精编教材的设想进行编写;注意理论上有一定的深度,实践上有一定的可操作性。本书可供高等院校工商管理相关专业教学使用,也可作为企业经营管理的培训教材。

本书的内容以企业战略管理的过程模型为理论框架展开。如下页图所示,第一章为导论,首先对企业战略管理的理论渊源,内涵、特征与层次,过程、构成要素与原则进行了介绍,然后,按企业战略管理的过程模型顺序介绍各章节;第二章为企业战略分析(包括企业外部环境 with 内部条件),第三章为企业战略管理的目标体系,第四章为企业总体战略,第五章为企业竞争战略,第六章为企业合作战略(包括战略联盟 with 联盟战略),第七章为企业国际化经营战略,第八章为企业战略的选择与实施,第九章为企业战略的评价与控制。

本书由广西大学唐拥军教授、陆善勇教授主编,负责初版写作大纲的拟定与实施,尹杰负责本书修订改版的方案拟定与实施。各章撰稿人员为:第一章,陆善勇、尹杰(改写);第二章,李兴旺、叶泽;第三章,邓雪、尹杰(改写);第四章,张国良;第五章,任志霞、熊卫;第六章,尹杰;第七章,钟懿辉;第八章,曹平、熊小果、尹杰(改写);第九章,杜新丽、赵亚鹏、崔颖、尹杰(改写)。

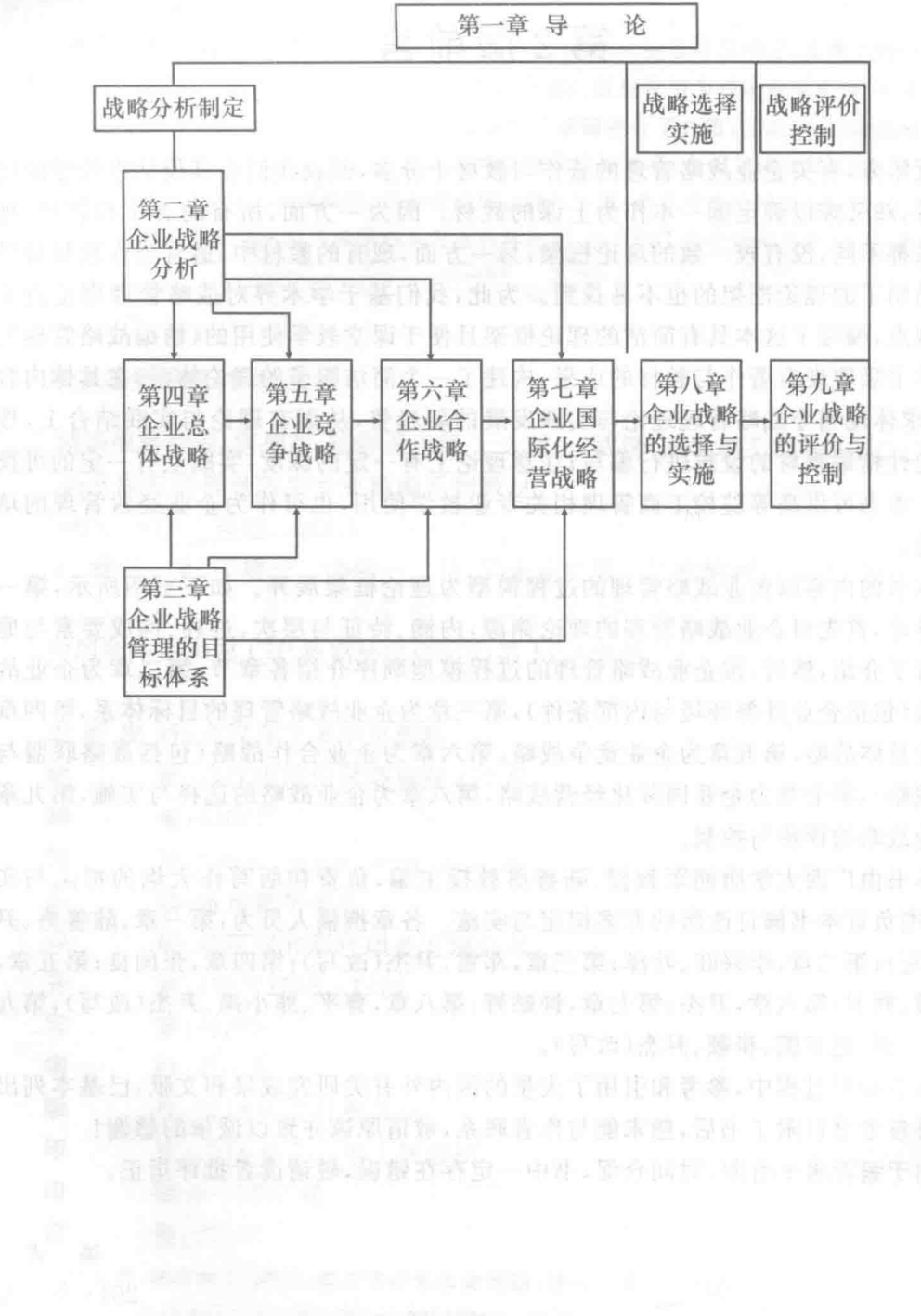
本书编写过程中,参考和引用了大量的国内外有关研究成果和文献,已基本列出的主要参考书目附于书后,恕未能与作者联系,敬请原谅并致以诚挚的感谢!

由于编者水平有限,时间仓促,书中一定存在错误,敬请读者批评指正。

编 者

2018年2月

体现新的战略管理思维和主题——构筑持续竞争优势(全书框架介绍)



目 录

第一章 导论	(1)
第一节 战略管理的理论渊源	(1)
一、战略的源起与定义	(1)
二、战略管理理论的演变与发展	(5)
第二节 战略管理的内涵、特征与层次	(14)
一、战略管理的内涵	(14)
二、企业战略的特征	(15)
三、战略管理的层次	(17)
第三节 战略管理的过程、构成要素与原则	(18)
一、战略管理的过程	(18)
二、战略管理的构成要素	(21)
三、战略管理的原则	(22)
第四节 战略管理与战略管理者	(24)
一、战略管理者	(24)
二、战略管理者的观念和能力	(26)
三、战略管理者与企业战略的匹配	(29)
【本章小结】	(30)
【中英文关键词】	(30)
【复习思考题】	(30)
【案例分析】三星电子：高科技公司迟来者之道	(31)
第二章 企业战略分析	(34)
第一节 外部环境分析	(34)
一、外部环境概述	(34)
二、宏观环境分析	(36)
三、产业环境分析	(37)
四、关键外部因素分析	(43)
五、竞争环境分析	(45)
六、外部因素评价矩阵和竞争态势评价矩阵	(52)
第二节 内部条件分析	(57)

一、企业内部条件资源分析	(57)
二、内部因素分析方法	(71)
【本章小结】	(75)
【中英文关键词】	(76)
【复习思考题】	(77)
【实训练习】	(77)
【案例分析】国内电器行业的企业战略群	(78)
第三章 企业战略管理的目标体系	(80)
第一节 企业愿景	(81)
一、企业愿景的内涵及设立目的	(81)
二、企业愿景的架构与构建	(85)
第二节 企业使命	(88)
一、企业使命及其与战略的关系	(88)
三、企业使命定位与描述	(90)
第三节 企业战略目标	(95)
一、企业战略目标的内涵	(96)
二、企业战略目标制定方法	(97)
【本章小结】	(101)
【中英文关键词】	(102)
【复习思考题】	(102)
【案例分析】伊莱克斯引发的家电革命	(102)
第四章 企业总体战略	(104)
第一节 企业总体战略类型	(104)
一、稳定型战略	(104)
二、增长型战略	(108)
三、紧缩型战略	(120)
四、混合型战略	(124)
第二节 战略制定方法	(126)
一、战略制定框架	(126)
二、战略匹配方法	(127)
三、战略决策方法	(141)
【本章小结】	(146)
【中英文关键词】	(147)

【复习思考题】	(147)
【案例分析】太原赵家堡集团的企业总体战略	(147)
伊利战略营销“五步曲”	(150)
蒙牛为什么“牛”?	(152)
【附录英文摘要】	
第五章 企业竞争战略	(159)
第一节 基本竞争战略	(159)
一、竞争地位和位次竞争战略矩阵	(159)
二、竞争对手分析	(162)
第二节 竞争战略的类型及其优势	(164)
一、成本领先战略	(164)
二、差异化战略	(164)
三、集中化战略	(166)
四、竞争战略的风险分析	(166)
第三节 不同行业结构的企业竞争战略	(168)
一、处于分散行业的企业竞争战略	(168)
二、处于集中行业的企业竞争战略	(170)
三、处于新兴行业的企业竞争战略	(173)
四、处于成熟行业的企业竞争战略	(177)
五、处于衰退行业的企业竞争战略	(180)
【本章小结】	(182)
【中英文关键词】	(183)
【复习思考题】	(183)
【案例分析】中国自行车,路在何方	(183)
第六章 企业合作战略	(186)
第一节 合作战略的主要形式:战略联盟	(186)
一、战略联盟的内涵与外延	(186)
二、战略联盟的类型	(189)
三、战略联盟的动因	(193)
第二节 合作战略的实施:联盟战略	(195)
一、战略联盟与联盟战略的异同	(195)
二、联盟战略要素	(196)
第三节 战略联盟的组建与管理	(198)
一、战略联盟的组建条件	(198)

二、战略盟友的选择	(198)
三、战略联盟的管理	(199)
四、国际战略联盟的跨文化管理	(200)
【本章小结】.....	(202)
【中英文关键词】.....	(203)
【复习思考题】.....	(204)
【案例分析】克莱斯勒汽车公司的联盟战略.....	(204)
第七章 企业国际化经营战略	(208)
第一节 企业国际化经营战略概述.....	(208)
一、国内战略的延伸与重构	(208)
二、企业国际化经营的动因	(209)
三、企业国际化经营的风险	(212)
第二节 企业国际化经营战略选择.....	(213)
一、企业国际化经营战略环境分析	(213)
二、企业国际化经营的战略目标与战略选择	(217)
第三节 企业国际化经营的战略实施、控制及趋势	(225)
一、企业国际化经营的战略实施	(225)
二、企业国际化经营的战略控制	(226)
三、企业国际化经营的趋势	(228)
【本章小结】.....	(230)
【中英文关键词】.....	(230)
【复习思考题】.....	(231)
【案例分析】中国纺织服装业的国际分工地位及发展战略.....	(231)
第八章 企业战略的选择与实施	(233)
第一节 组织结构的调整匹配.....	(233)
一、组织结构与企业战略的关系	(233)
二、组织结构的战略调整与动态匹配	(239)
第二节 战略资源的优化配置.....	(244)
一、战略资源的内容	(244)
二、战略资源的配置	(248)
三、企业资源与企业战略的动态匹配	(249)
第三节 战略实施模式选择.....	(251)
一、战略实施模式	(251)

二、战略管理者与战略实施相匹配	(255)
第四节 企业战略执行力	(258)
一、企业战略执行力的概念	(258)
二、战略执行力的内涵	(259)
三、战略执行力的关键构成与流程框架	(259)
四、战略执行力的影响因素	(260)
五、提升战略执行力的有效途径与具体措施	(261)
【本章小结】	(263)
【中英文关键词】	(264)
【复习思考题】	(264)
【案例分析】新奥集团的战略调整	(264)
第九章 企业战略的评价与控制	(267)
第一节 企业战略评价与控制框架	(267)
一、战略评价与控制框架	(267)
二、有效评价系统的特征	(271)
第二节 战略控制的类型及其选择	(272)
一、战略控制的类型	(272)
二、战略控制类型的选择	(277)
第三节 战略控制的原则与方法	(279)
一、战略控制的原则	(279)
二、战略控制的方法	(280)
第四节 企业战略审计	(285)
一、企业战略审计的基本定义	(285)
二、企业战略审计的程序	(292)
【本章小结】	(296)
【中英文关键词】	(297)
【复习思考题】	(297)
【案例分析】福特汽车公司的战略控制过程	(297)
参考文献	(301)

第一章 导论

企业战略管理的产生是企业管理发展历史演进的必然。本章将主要介绍战略管理的理论渊源,战略管理的内涵、特征与层次,战略管理的过程、构成要素与原则及战略管理对战略管理者的特别要求。

第一节 战略管理的理论渊源

一、战略的源起与定义

1. 战略的源起

战略是一个当今广泛应用在军事、经济、政治、商业和管理等各个领域上的重要概念。在西方,战略(Strategy)一词来源于古希腊文“strategos”,其原始的含义是“将军”。中世纪以来,这个词逐渐变成了一个军事术语,即“战争谋略”。从19世纪起,西方出现了系统的军事战略理论,这些军事著作对战略作了精辟的论述,如克劳塞维茨的《战争论》认为“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用”。《韦氏新国际英语大词典》(第三版)定义战略一词为“军事指挥官克敌制胜的科学与艺术”。《简明不列颠百科全书》对战略的定义是:“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。”

尽管直到19世纪末中国才开始用“战略”翻译英语的“strategy”一词,但是早在2000多年前的春秋战国时期,战略思想在《孙子兵法》等许多著作中就有了深刻而集中的阐述,而且以孙子为代表的先秦军事家具有丰富而成熟的战略哲理和策略思维,对以后世界军事思想和管理观念的发展产生了广泛而深远的影响。我国的《辞海》对战略一词的定义是:“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,照顾战争全局的各方面,规定军事力量的准备和运用。”

可见,古今中外对战略的称谓可能不同,定义也各异,但都有其相同之处,即都是指在一定时期,建设和使用军事力量,筹划和指导战争全局的准备与实施,以达到一定的政治或军事目的,为一定的阶级、国家、民族或政治集团的利益服务的方略。

当然,随着人类社会实践的发展,战略一词后来被人们广泛地用于军事之外的领域,人们逐渐赋予战略一词以新的含义:“泛指重点的、带全局性或决定全局的谋划”。

最早把“战略”引入经济管理中来的是美国制度经济学家康芒斯(John R. Commons),他把“战略因素”这个词用于说明在企业经济制度中管理经济活动和交易活动

的某些方面决定事物发展的关键变数^①。而美国管理学家巴纳德(Chester I. Barnard)则首次将康芒斯的“战略因素”概念引入企业管理,用以说明企业的决策机制。他在《经理人员的职能》一书中写到,“决策所要求的分析,事实上是一种对‘战略因素’的探求。……康芒斯把战略这个词的用法限制在企业经济制度中管理经济活动和交易活动的某些方面……是没有必要的,在需要作决策的任何情况中,涉及的原则都是相同的。要正确认识决策过程,从而理解组织和经理人员的职能,也许还包括个人的有目的的行为,都必须有战略因素的理论。”^②

巴纳德关于“战略因素”的论述,虽然有别于现代管理学中所说的企业战略,但其基本思想却是一致的。我们知道,在企业战略中制约企业进一步发展的因素就是战略性因素,在制定企业发展战略时,首要的一点就是要解决这些“战略因素”。

2. 战略的定义

企业战略从20世纪中后期被提出后,相关的研究著作层出不穷,但是在西方战略管理文献中没有一个统一的定义,战略管理专家从不同方面对战略进行了描述。这里介绍西方一些有代表性的有关企业战略的定义,帮助读者从不同的角度来把握企业战略的本质。

(1) 安德鲁斯的定义

哈佛商学院教授安德鲁斯(K. Andrews)认为,企业总体战略是一种决策模式(Mode of Decision),它决定和揭示企业的目的和目标,提出实现目标的重大方针与计划,确定企业应该从事的经营业务,明确企业的经济类型与人文组织类型,以及决定企业应对员工、顾客和社会做出的经济与非经济的贡献。

从安德鲁斯对战略的定义可以看出,他认为战略是一种把企业的目标、政策和经营活动结合在一起的模式,使企业形成自己的特殊战略属性和竞争优势;战略的形成应当是一个精心设计的过程,而不是一个直觉思维的过程,而且战略应当清晰、简明,易于理解和贯彻。

(2) 安索夫的定义

1965年,哈佛商学院教授安索夫(H. I. Ansoff)出版了《公司战略》一书,他从构成要素的角度对战略进行了描述,他认为战略的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等四个维度。安索夫认为,这四种战略要素是紧密相关的,它们共同决定着企业经营活动的方向和发展目标。安索夫指出,企业在制定战略时,有必要先确定自己的经营性质。安索夫认为,无论怎样确定自己的经营性质,目前的产品和市场与未来的产品和市场之间存在着一种内在的联系,这就是所谓的“共同的经营主线”。安索夫认为,通过分析企业的“共同的经营主线”可把握企业的

① [美]约翰·R. 康芒斯. 制度经济学. 北京:商务印书馆,1994,第九章。

② [美]C. I. 巴纳德. 经理人员的职能. 北京:中国社会科学出版社,1997,159页。

方向,同时企业也可以正确地运用这条主线,恰当地指导自己的内部管理。安索夫还认为,企业也不能将自己的经营性质定义得过窄,企业的战略必须一方面能够指导企业的生产经营活动,一方面能够为企业的发展提供空间。

安索夫对战略管理的最大贡献是自从他的战略定义提出以后,西方战略管理文献一般便将战略管理分为两大类:企业总体战略和经营战略。企业总体战略考虑的是企业应该选择进入哪种类型的经营业务;经营战略考虑的则是企业一旦选定了某种类别的经营业务后,确定应该如何在这一领域里进行竞争或运行。

(3) 奎因的定义

美国达梯莱斯学院的管理学教授奎因(J. H. Quinn)认为,战略是一种将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密整体的模式或计划。奎因认为,一个制定完善的战略有助于企业组织根据自己的内部能力与环境中的预期变化,以及竞争对手可能采取的行动而合理地配置自己的资源。

由于在实际工作中计划工作人员很难预料到企业战略中各种重要的影响因素之间相互作用的准确方式,也很难预料到由于竞争对手有意识的抵制而不得不修改战略的时机和方式。因此奎因认为,战略的实质是建立一种强大而又灵活的态势,为企业提供若干个可以实现自己目标的抉择方式,以应付外部环境可能出现的例外情况。也就是说,战略不仅要处理不可预见的事件,也要处理不可知的事件。

(4) 迈克尔·波特的定义

哈佛商学院教授迈克尔·波特(Michael E. Porter)在1996年发表的《战略是什么》一文中,提出了自己对战略的独理解。迈克尔·波特强调战略不是经营效率。经营效率是一个企业在从事相同的经营活动时比竞争对手干得更好。迈克尔·波特认为,通过提高质量、授权经营、改变管理、组织学习、业务外包以及虚拟组织等方法都可以提高企业的经营效率,也是获得丰厚利润的必要条件,但这远远不充分。因为竞争对手可以迅速模仿其在投入、管理技能、技术以及满足顾客需求方面的做法,往往会导致战略趋同,而战略趋同导致众多企业在同一起跑线上赛跑,很容易导致恶性竞争。

因此,迈克尔·波特认为,战略的本质就是选择,即选择与竞争对手不同的一系列活动,以提供独特的价值,企业的这种独特定位能够有效避免由于企业间的相互模仿所导致的过度竞争。简而言之,波特认为,战略就是要做到与众不同。

迈克尔·波特还认为,企业的所有活动相互契合既能够提高竞争优势也能够保持竞争优势的持久性,所以,战略的成功要求做好许多事而非几件事,并且要它们有机协调起来。按照迈克尔·波特的观点,传统战略与持续竞争优势战略的差异见表1-1。

表 1-1 传统战略与持续竞争优势战略的差异^①

传统战略模式	持续竞争优势战略模式
1. 寻求产业中理想的竞争地位; 2. 参比各项活动并实现最优表现; 3. 积极利用外包等办法提高效率; 4. 竞争优势来自少数几个关键成功因素、关键资源及核心能力	1. 寻求独特的竞争地位; 2. 活动紧跟战略; 3. 针对竞争对手准确权衡与明确选择; 4. 持续竞争优势来自整个活动系统的契合,而非某个部分

(5) 明茨伯格的定义

加拿大麦吉尔大学管理学院教授明茨伯格(H. Mintzberg)认为,生产经营活动中,人们在不同的场合以不同的方式赋予企业战略不同的内涵,说明战略应该从多个角度加以定义。为此,他提出用“5P”来定义战略,即战略就是计划(Plan)、模式(Pattern)、定位(Position)、观念(Perspective)、计策(Ploy)。

①战略是一种计划(plan)。明茨伯格认为,可以把战略看成为一种计划,即它是一种有意识有预计的行动,一种处理某种局势的方针。按照这个定义,战略具有两个本质属性:一是战略是在企业发生经营活动之前制定的,以备企业使用;二是战略是有意识有目的地开发的。一般来说,企业战略是公开而明确的,作为一种计划写进企业正式文件中。

②战略是一种模式(Pattern)。明茨伯格认为,战略也可以是一种模式,它反映企业的一系列行动。根据这个定义,无论企业是否事先对战略有所考虑,只要有具体的经营行为,就有战略。明茨伯格认为,战略作为一种计划与战略作为一种模式两种定义是相互独立的。在实践中,计划往往可能在最后没有实施,模式却可能事先并没有具体计划,但最后却形成了。也就是说,战略可能是人类行为的结果,而不是人类设计的结果。

③战略是一种定位(Position)。明茨伯格认为最重要的是,战略应是一种定位,是一个组织在自身环境中所处的位置。对企业来讲,就是确定自己在市场中的位置。具体来说,明茨伯格认为,企业在生产经营中既要考虑与单个竞争对手在面对面的竞争中处于何种位置,也需考虑在若干个竞争对手面前自己在市场中所处的地位,甚至企业还可以在市场确定一种特殊的地位,使得对手们无法与自己竞争。例如,企业凭借专利或产品特殊质量,形成其他企业无法与之竞争的细分市场,并给以充分的资源保证,造成以小胜大、生存下去的态势。显然,这一定义与迈克尔·波特对战略的定义相一致。

④战略是一种观念(Perspective)。明茨伯格还认为,企业的经营者对客观世界

^① 参见周三多,邹统钎.战略管理思想史.上海:复旦大学出版社,2002,第19页,表1.3。

的不同认识会产生不同的经营效果,所以还应该把战略看成为一种观念,它体现组织中人们对客观世界固有的认识方式。可以说,每一种战略都是人们思维的创造物,是一种精神的产物。显然,战略是一种观念的重要实质在于,如同价值观、文化和理想等精神内容为组织成员所共有,战略的观念要为组织成员所共享。

⑤战略是一种计策(Ploy)。明茨伯格认为,在某些特定的环境下,企业把战略作为威慑和战胜竞争对手的一种“手段”。例如,一个资金雄厚、产品质量优异的企业得知竞争对手计划扩大生产能力时,便公开提出自己的战略是扩大厂房面积和生产能力,迫使竞争对手放弃扩大生产能力的战略,而一旦竞争对手放弃了其扩张战略,该企业并没有将扩大能力的战略付诸实施。可见,这时战略便成了一种威慑因素。因此,这种战略只能称为一种计策。

此外,明茨伯格认为,这五种定义彼此之间存在着一定的内在联系,它们有时是某种程度的替代,如定位型战略定义可代替计划型战略定义,但在大多数情况下,它们之间的关系是互补的。明茨伯格强调,企业战略仍只有一个,这五个定义只不过是不同角度对战略加以阐述。

总之,企业战略本质上是人们为了控制企业在一定时期内的发展,对企业各种根本趋势以及对各种根本趋势起决定作用的因果关系做出能动反应的结果,是指导企业实现某种根本趋势的行为准则和目标。认识企业战略要求我们具有时间的观念和系统的观念。首先,企业战略的着眼点不是当前而是未来。要在正确认识过去和现在的基础上,通过科学预见,高瞻远瞩,谋划未来的发展趋势。其次,企业战略关心的是有关组织的整体和全局的问题。战略问题的核心是研究关系组织发展全局的指导规律。要通观全局,掌握总体的平衡发展,不拘于局部利益和眼前利益。另外,企业战略具有不同的类型、层次和结构。例如,从类型角度看,它包括单一化战略和多元化战略等;从层次角度看,企业战略有公司战略、业务战略和职能战略;从结构角度看,企业战略包括战略制定和战略实施等阶段和步骤。由此可见,企业战略是一个复杂的系统,管理学者由于研究的角度和重点不同,给出的企业战略的定义也可能不一样,但对我们掌握企业战略的本质都有重要的参考价值。

二、战略管理理论的演变与发展

系统的战略管理理论可以追溯到 2500 多年前的《孙子兵法》,但是直到 20 世纪 60 年代,企业战略和战略管理才被作为一种理论来研究。随后,在战略管理理论研究方面呈现出名家辈出、学派继起的局面。

(一)古典企业战略管理理论

20 世纪 60 年代以后,随着企业所处外部环境的改变,诸如消费者需求结构变化,科学技术迅速发展,市场竞争日趋激烈,企业意识到必须采取新的管理模式。1962 年,美国著名的管理学者钱德勒(Chandler)出版了《战略与结构》一书,掀起了

研究企业战略的浪潮。1965年,安索夫(H. I. Ansoff)出版了《公司战略》,同年安德鲁斯(K. R. Andrews)出版了《商业政策:原理与案例》。这三部开创性著作奠定了战略管理的理论基础。这个时期的战略管理理论也往往被称为古典企业战略管理理论。尽管古典企业战略理论中学派林立,方法各异,但总体而言,古典企业战略管理理论在战略基点、战略目标、战略手段、战略保证等核心思想方面是基本一致的。古典企业战略管理理论意识到企业战略与外部环境相适应的重要性,注重对环境、市场的分析,把企业的经营活动看作是统一在战略指导下的相互关联的整体,提高了对企业问题的认识,而且构建了一个很好的战略分析框架,为后来的战略理论研究打下了很好的基础。SWOT分析是这一时期产生的战略态势分析工具的经典,并一直沿用到现在。

古典企业战略管理理论的两大流派是设计学派和计划学派。

1. 设计学派

设计学派的起源可以追溯到1957年塞尔兹尼克(Selznick)的《经营中的领导能力》,在该书中,他探讨了组织内部整合和适应外部环境的必要性。随后钱德勒的《战略与结构》一书更为设计学派的发展奠定了基础。钱德勒在该书中阐述了环境、战略、结构三者之间的关系,提出了“战略决定结构,结构追随战略”的观点。但设计学派的集大成者是哈佛大学商学院的安德鲁斯教授。他于1971年发表了设计学派的经典论著《公司战略概念》。安德鲁斯接受了钱德勒的战略思想,增加了塞尔兹尼克的独特竞争力概念,并强调企业必须适应不确定的外部环境。他认为,环境不断变化产生机遇与威胁,组织的优势与劣势将不断地调整以避免威胁并利用机遇。按照安德鲁斯的观点,战略的形成过程实际上就是企业内部条件因素与企业外部环境状况相匹配的过程,在此基础上,他把企业战略分为战略制定和战略实施两个阶段。安德鲁斯把战略制定看成是“分析性的”,而把战略实施看成是“管理性的”。

设计学派的主要观点是:(1)战略形成是一个有意识的、深思熟虑的思维过程;(2)战略制定是企业高层管理者的任务;(3)战略形成的模式必须简单和易于执行;(4)战略制定和战略执行是两个独立的阶段。简单来说,设计学派在一系列的假设基础上(如环境稳定而且易于预测,信息传递畅通无阻等)把战略制定与战略实施完全分离开来。

设计学派的最大贡献就是提出了战略制定的SWOT分析框架,即在战略制定的过程中,要考虑企业自身的优势和劣势以及外部环境中存在的机会和威胁。企业要根据自身的特点,开拓和利用企业外部环境中存在的机会,同时避免环境中的潜在威胁,形成竞争优势。目前大部分标准教科书以及咨询业仍然将SWOT分析模型作为战略分析的核心内容。

当然,设计学派也有一定的局限性。首先,在复杂多变的环境中,对于未来的预测和把握并非易事,这时设计学派可能会“无计可施”。其次,在复杂多变的环境中,

结构与战略也并非一一对应的简单关系。如著名战略管理学家明茨伯格就不认同设计学派“战略决定结构,结构追随战略”的思想。明茨伯格认为,结构与战略的关系,就如同人的左右脚,是一种相互领先和相互跟随的关系,战略发展和结构设计二者相互支持,共同支撑组织。

2. 计划学派

古典企业战略管理理论的另一大流派是“计划学派”,它几乎与设计学派同时产生。计划学派的代表人物是哈佛大学商学院的安索夫教授,他在1965年出版了计划学派最有影响力的著作《公司战略》。安索夫提出了战略构成的四个要素:产品与市场范围、增长向量、协同效应和竞争优势。在战略的各因素中,安索夫强调协同的作用。安索夫提出的协同效应和以此为基础发展起来的协同战略成为企业兼并、收购以及战略联盟的理论源泉。

与设计学派一样,计划学派也单向地将战略制定分为四个步骤:

第一步是研究外部环境条件、趋势及公司内部独特能力。

第二步是评估外部机遇、风险及内部公司资源的优势与劣势并且把它们结合起来。

第三步是通过评估决定机遇与资源的最佳匹配。

第四步是做出战略选择。

但是,与设计学派不同,计划学派认为:(1)战略制定是一个有意识的、受控制的正式计划过程,整个计划过程被分解成清晰的步骤,每个步骤都采用核查清单进行详细的描述,并由大量的定性、定量分析技术来支持;(2)专业计划人员是企业战略制定的主要角色,高层管理仅仅批准战略的执行;(3)企业战略制定出来后,要通过细致的目标、预算、程序和各种经营计划来得以贯彻执行。

计划学派在20世纪六七十年代曾大行其道。其根本原因是计划学派对企业战略的处理方法能满足当时管理教育、大公司的经营活动和政府的宏观调控行为的需要。当然,一些著名企业(如通用电气公司)使用战略计划的成功也促使了它的流行。

计划学派的致命弱点是它把战略计划看作是一个单向过程。然而,事实上战略制定应该是一个循环动态而非单向静态的过程,因为环境是不断变化的,战略计划同样也要不断修改调整,否则难以适应新环境。安索夫在对战略计划感到失望后,于1972年提出了战略管理概念,试图建立新的战略决策模型。也正因为如此,从20世纪80年代开始计划学派的影响就逐渐减弱,许多公司取消了战略计划,如在20世纪80年代初期,杰克·韦尔奇(Jack Welch)成为通用电气公司首席执行官后不久就废除了该公司的计划系统。

总之,古典企业战略管理理论的特点和缺陷都比较明显。其一,从古典企业战略管理理论核心思想中可以发现,古典战略倾向于从既有的、已经结构化的产业市场出发,使企业适应该产业市场之内的环境变化,显然视野过于狭窄。其二,不管古典企