

21 世纪经济管理精品教材·工商管理系列

战略管理

霍春辉 主 编
王 楚 徐业坤 副主编



清华大学出版社

21世纪经济管理精品教材·工商管理系列

战略管理

霍春辉 主 编

王 楚 徐业坤 副主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

为适应管理实践的不断变化和管理理论的持续发展,本书针对战略管理的内容和形式进行了更新与扩展。本书内容涵盖广泛,涉及该领域的诸多方面和话题,提供该学科较为完整的知识体系,不仅包括经典战略管理理论,更将视野扩展到前沿理论。本书提供了企业案例,以反映国内外公司的战略管理行为。

本书适合经济管理类专业的本科生、研究生、MBA 以及相关专业学位人员使用,并可作为企业管理人员尤其是高层管理人员在职学习和培训的用书。

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。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/霍春辉主编.--北京:清华大学出版社,2016

(21 世纪经济管理精品教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-302-44079-6

I. ①战… II. ①霍… III. ①企业战略—战略管理—高等学校—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 132443 号

责任编辑:张 伟

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62770175-4506

印 装 者:三河市春园印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:16

字 数:368 千字

版 次:2016 年 8 月第 1 版

印 次:2016 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:33.00 元

产品编号:063343-01

前言

自从美国学者安索夫于1972年首次提出“战略管理”概念以来,战略管理在理论上的发展已经超过40年。在这期间甚至更早的时期,许多战略管理理论诞生、修正、碰撞、演化,逐渐形成了我们现在拥有的较为成熟的学科知识体系。无论是20世纪50年代美国学者德鲁克在《管理实践》中对战略管理的初步研究,还是70年代安索夫对战略管理领域具有划时代意义的论文《战略管理思想》;无论是80年代初以哈佛大学商学院的波特为代表的竞争战略理论的出现,还是90年代以普拉哈拉德和哈默为代表的核心能力学派的兴起,抑或是进入新千年“动态能力论”和“竞争动力学方法”等新理论的提出,都为战略管理理论作出了巨大贡献。

当然,所有理论的发展都是与实践互动的结果。战略管理行为应该远远早于其理论的诞生。古代时期,中国长城的修筑和埃及金字塔的建造,或者出自军事防卫的战略目的,或者源于维护君权的政治目的,它们复杂的建筑结构和宏大的建筑规模需要以战略为基础,以环境分析为依据,并通过战略性的实施过程得以完成。而在充分竞争的现代商业情境下,企业进行战略管理就变得更有趣、更复杂、更动态,企业必须随着市场的变化作出战略调整。Netflix实施全球扩张战略,先于对手进入中国市场,赢得先机;中国石油借助与阿里巴巴和蚂蚁金服的战略联盟,进一步扩大下游客户群体,提升中国石油企业形象,这些企业的实践管理行为都在不断丰富和刷新我们对战略管理的认知。

本书旨在梳理战略管理领域的知识脉络,提供清晰的理论体系,更新和丰富关于企业战略管理行动的实践内容,为对该领域有兴趣的读者展开一幅较为完整的战略管理全景图。为此,本书在以下几个方面进行了尝试。

(1) 内容的全面性。战略管理涵盖广泛,本书涉及该领域的诸多方面和话题,提供该学科较为完整的知识体系。包括经典战略管理理论,企业的愿景、使命和目标,外部环境分析,内部环境分析,企业竞争战略以及战略的选择与实施等内容。

(2) 理论的前沿性。本书不仅包括经典战略管理理论,更将视野扩展到前沿理论和问题。例如,跨界竞争战略、长尾战略、大数据战略和模块化战

略、动态环境下的战略敏捷性,以及社会责任和环境可持续性与企业战略管理之间的关系等问题。

(3) 案例的丰富性。战略管理的实践性很强,因此本书囊括了一系列近期的企业案例,诸如 Facebook、小米、海尔、蚂蚁金服、漫威、Netflix 等国内外公司,它们在商业情境下的企业战略行为会为读者更好地了解战略管理提供新颖的视角。

本书共分 10 章,第 1 章战略管理导论,介绍战略管理的定义、过程等基本概念;第 2 章企业的愿景、使命和目标,在介绍三者区别的同时讨论了它们的联系;第 3 章和第 4 章介绍如何通过对企业进行外部环境分析和内部环境分析建立或选择其战略;第 5 章和第 6 章从两个不同的角度介绍企业战略,即企业发展战略和企业竞争战略;第 7 章包括战略选择以及对战略方案进行评价;第 8 章为战略实施,涵盖实施原则、过程以及评估方式等内容;在第 9 章新时代背景下的战略创新中,本书讨论跨界竞争战略、大数据战略以及动态环境下的战略敏捷性等问题;第 10 章如何分析经营战略案例从操作层面介绍如何进行战略管理的案例分析。

另外,各章开篇都配有与之相关的引导案例,在增加阅读趣味性的同时为读者搭建起理论与实践的通道,让理论知识与实际情境可以更紧密地照应。例如,第 2 章的引导案例涉及 Facebook 的使命在该企业发展过程中的重要性;第 4 章的引导案例是关于迪士尼通过内部环境分析找到自己新的发展战略。同时,在每章最后还为读者提供了以其内容为基础的思考题,方便读者在阅读一章后进行梳理。

本书的完成要感谢刘建基、李月娥、王方杰、刘晓令、赵俊青以及张晓旭研究生进行的资料收集、文字编撰和校对等大量工作。非常感谢清华大学出版社对本书的顺利付梓所提供的支持与帮助。

战略管理是一个充满挑战的学术领域,也是一项富有趣味的实践活动。如果本书能让读者或多或少在挑战中找到乐趣,在理论中感悟实践,那将是本书最有意义之所在。

编者

2016 年 3 月 10 日

目录

第1章 战略管理导论 1

1.1 战略管理的定义 1

1.1.1 什么是战略 1

1.1.2 什么是战略管理 2

1.2 经典战略管理理论 3

1.2.1 战略管理理论的演进 3

1.2.2 传统战略理论 6

1.2.3 现代战略管理理论 13

1.3 战略管理的过程 15

1.3.1 战略分析 15

1.3.2 战略选择与制定 16

1.3.3 战略实施与控制 17

1.4 企业战略的层次 19

1.4.1 公司层战略 19

1.4.2 经营层战略 20

1.4.3 职能层战略 21

思考题 22

第2章 企业的愿景、使命和目标 23

2.1 企业愿景 24

2.1.1 企业愿景的概念与特征 24

2.1.2 企业愿景的作用 24

2.1.3 企业的共同愿景 27

2.2 企业使命 29

2.2.1 企业使命的概念 29

2.2.2 企业使命的定位 30

2.2.3 企业使命的作用 32

2.2.4 企业使命说明书 34

2.2.5 企业使命的管理	35
2.3 企业战略目标	36
2.3.1 战略目标的概念	36
2.3.2 战略目标的制定	39
2.3.3 战略目标的表达	40
2.4 愿景、使命与战略目标的逻辑联系	41
2.4.1 愿景、使命与战略目标的区别	41
2.4.2 愿景、使命与战略目标的联系	42
思考题	43
第3章 外部环境分析	44
3.1 宏观环境分析	44
3.1.1 政治法律环境分析	45
3.1.2 经济环境分析	46
3.1.3 社会及文化环境分析	47
3.1.4 科技环境分析	49
3.2 行业环境分析	50
3.2.1 新进入者的威胁	50
3.2.2 供应者的议价能力	52
3.2.3 购买者的议价能力	52
3.2.4 替代品威胁	53
3.2.5 现有竞争者之间的竞争程度	53
3.3 竞争对手分析	54
3.3.1 概念背景	54
3.3.2 基本原理和含义	55
3.3.3 应用流程	58
3.4 关键成功因素的识别	62
3.4.1 关键成功因素的用途	62
3.4.2 关键成功因素分析法	62
3.4.3 常见的关键成功因素	63
思考题	65
第4章 内部环境分析	66
4.1 商业模式分析	66
4.1.1 商业模式的概念与特征	67
4.1.2 商业模式的构成	69
4.1.3 商业模式的创新	75
4.2 资源与能力分析	77

4.2.1 资源分析	78
4.2.2 能力分析	80
4.3 价值链分析	85
4.3.1 价值链的构造	85
4.3.2 价值链的优势与劣势	86
4.3.3 价值链分析的实施步骤	87
思考题	90
第5章 企业发展战略	91
5.1 多元化战略	91
5.1.1 多元化战略的定义及分类	91
5.1.2 多元化战略的动因	96
5.1.3 多元化战略的风险	97
5.2 一体化战略	99
5.2.1 一体化战略的定义及分类	99
5.2.2 水平一体化战略	99
5.2.3 垂直一体化战略	101
5.3 战略联盟	104
5.3.1 战略联盟的定义及类型	104
5.3.2 战略联盟的经济价值	105
5.3.3 管理战略联盟的风险	106
5.3.4 有效的战略联盟	107
5.4 国际化战略	110
5.4.1 国际化战略的分类	110
5.4.2 国际化战略的动因	111
5.4.3 国际市场进入方式的选择	112
5.4.4 影响企业选择进入方式的因素	114
5.4.5 国际化风险	115
5.4.6 国际化战略的挑战	116
思考题	117
第6章 企业竞争战略	118
6.1 竞争优势与竞争战略	118
6.1.1 竞争优势的内涵	119
6.1.2 竞争优势的来源	119
6.1.3 竞争战略与竞争优势	122
6.2 成本领先战略	124
6.2.1 成本领先战略的内涵	124

6.2.2	成本领先战略的优势与风险	125
6.3	差异化战略	126
6.3.1	差异化战略的内涵	126
6.3.2	差异化战略实施基础	129
6.3.3	差异化战略的优势与风险	129
6.4	集中化战略	130
6.4.1	集中化战略的内涵	130
6.4.2	集中化战略实施基础	130
6.4.3	集中化战略的优势与风险	130
6.4.4	集中化战略的实施方法	131
6.5	价值创新战略	132
6.5.1	价值创新战略的内涵	132
6.5.2	价值创新战略和传统竞争战略的逻辑比较	133
6.5.3	价值创新战略的实施重点	133
6.5.4	价值创新战略的支撑体系	134
6.5.5	价值创新战略的动态管理	136
	思考题	137
第7章	战略的选择与方案评价	138
7.1	SWOT 分析	138
7.1.1	SWOT 的内涵	138
7.1.2	SWOT 分析的规则	139
7.1.3	SWOT 分析步骤	139
7.2	BCG 矩阵	143
7.2.1	BCG 矩阵的内涵	143
7.2.2	BCG 矩阵的应用	145
7.2.3	BCG 矩阵的局限性	145
7.3	IFE 矩阵与 EFE 矩阵	146
7.3.1	内部因素评价矩阵	146
7.3.2	外部因素评价矩阵	148
7.4	SPACE 矩阵	150
7.4.1	SPACE 矩阵的内涵	150
7.4.2	建立 SPACE 矩阵的步骤	150
7.4.3	运用 SPACE 矩阵应遵循的原则	151
7.4.4	典型案例分析	151
7.5	SCP 分析	153
7.5.1	市场结构	154
7.5.2	市场行为	155

7.5.3	市场绩效	156
7.5.4	典型案例分析	156
	思考题	160
第8章	战略实施	161
8.1	战略实施的原则	161
8.1.1	合理性原则	162
8.1.2	统一性原则	162
8.1.3	权变性原则	162
8.2	战略实施的过程	163
8.2.1	战略实施阶段	163
8.2.2	战略实施的要素	165
8.3	战略实施的组织支持	167
8.3.1	战略实施与组织结构	167
8.3.2	战略实施与组织文化	169
8.3.3	组织战略与资源分配	172
8.3.4	战略实施与领导	173
8.4	战略实施的效果评估	177
8.4.1	战略评估概述	178
8.4.2	战略评估的设计原则	179
8.4.3	战略评估基本控制思路与控制方法	180
8.4.4	战略评估的意义	184
	思考题	185
第9章	新时代背景下的战略创新	186
9.1	动态复杂环境下的战略敏捷性	187
9.1.1	动态环境下的战略领导力	187
9.1.2	动态环境下的企业战略变革	189
9.1.3	塑造企业的战略敏捷度	191
9.2	战略管理、社会责任与环境可持续性	194
9.2.1	企业社会责任概述	194
9.2.2	竞争优势与社会责任的联系	195
9.2.3	企业社会责任与战略目标管理的融合	196
9.3	长尾战略	199
9.3.1	“长尾”的内涵	199
9.3.2	长尾战略的优势	199
9.3.3	长尾战略在中小企业中的应用	200
9.4	跨界竞争战略	201

9.4.1	跨界是个“伪命题”	202
9.4.2	跨界竞争的攻守之道	203
9.4.3	从跨界到无界	205
9.5	大数据战略	206
9.5.1	传统战略思维回顾	207
9.5.2	大数据对传统战略思维的影响	207
9.5.3	大数据时代战略思维的主要特征	210
9.6	模块化战略	212
9.6.1	模块化战略管理	212
9.6.2	模块化竞争优势	215
	思考题	217
第 10 章	如何分析经营战略案例	218
10.1	准备案例分析的准则	219
10.1.1	案例分析的准备原则	219
10.1.2	案例分析的特点	220
10.2	案例分析课堂讨论的准备	221
10.2.1	案例分析方法的步骤	222
10.2.2	准备内容	222
10.3	书面案例分析报告的准备	223
10.3.1	如何撰写案例分析	223
10.3.2	案例分析中的常见课题	227
10.4	案例分析的演示	230
10.4.1	口头案例宣讲演示	230
10.4.2	口头案例分析步骤	231
10.4.3	案例分析书面报告示例	233
10.5	案例分析的优缺点	241
10.5.1	案例分析的优点	241
10.5.2	案例分析的缺点	241
10.5.3	案例分析应注意的问题	242
	思考题	242
	主要参考文献	243



引导案例

蚂蚁金服农村战略：小县域，大生态

蚂蚁金服，全称是蚂蚁金融服务集团，成立于2014年10月16日。蚂蚁金服旗下品牌包括了支付宝、支付宝钱包、余额宝、招财宝、蚂蚁小贷及筹备中的网商银行等品牌。2015年7月9日，在浙江桐庐召开的第二届中国县域电子商务峰会上，蚂蚁金服集团向与会的千余名县长亮出了蚂蚁金服农村战略、成绩单以及阶段目标。当互联网金融来到农村时会发生什么？

2014年10月刚一成立，蚂蚁金服就宣布将农村化作为重要战略之一。经过大量调查和实验后，蚂蚁金服认为，单个产品和服务很难改变农村金融服务匮乏的局面。因此，集团从内部对各个涉农业务进行了系统化梳理和编队，采取集群化、矩阵化的下乡模式。在这个编队中，涉及支付、理财、融资等多个业务板块的打通。

在县域峰会上，蚂蚁金服向外界亮出了集群式下乡的成绩单：除配合阿里巴巴集团的农村淘宝项目让支付下乡外，还在浙江建德、桐庐等地建起了“支付宝县”，让农民可以在手机上方便地获取挂号、缴水电费等各种公共服务；成功向农户放出了纯信用贷款，解决农民的融资需求；通过村淘点卖出了基金等理财产品，余额宝在2014年就增加了2 000万农民用户，帮农民增收7个亿，再加上招财宝等理财服务，增加了农民的财产性收入。

据蚂蚁金服副总裁、网商银行行长俞胜法介绍，在前期探索的基础上，未来蚂蚁金服在农村金融领域会加大力度并加快节奏。根据规划，蚂蚁金服将在3~5年内支持10万名农村淘宝合伙人创业，截至目前已有超过1 500名农村淘宝合伙人获得授信。在3~5年内投放10亿专项资金支持回乡大学生创业，其中2016年计划投放1个亿。

同时，网商银行和蚂蚁小贷将协同农村淘宝，发放基于互联网大数据的信用贷款，让农户可以无担保、无抵押地在线获取生产资金。另外，“支付宝县”的模式也将被复制到全国，首期目标是覆盖300个县，让农民通过手机便利地享受现代生活服务。

资料来源：海商网，2015，http://www.hishop.com.cn/ecschool/o2o/show_22292.html。

1.1 战略管理的定义

1.1.1 什么是战略

什么是战略管理？在回答这个问题之前，我们先讨论什么是“战略”。简单地说，战略

是指达到目标的手段,也就是为了达到企业的目标而采取的行动方案。这种达到目标的手段,主要是在“衡外情”和“量己力”下所作的一种抉择结果。“衡外情”系指衡量企业外界环境所隐含的机会与威胁,“量己力”则系指评估企业内部所具有的优势与劣势。

1962年,战略管理的先驱弗雷德·钱德勒(Alfred Dupont Chandler Jr.)出版了《战略与结构:美国工商企业成长的若干篇章》,他认为战略是企业的基本长期目标和目标的决定,以及为实现这些目标所采取的一连串行动和资源分配。

1965年,美国哈佛学院教授伊戈尔·安索夫(H. Igor Ansoff)出版了《公司战略》一书,他从构成要素角度对战略进行了描述,认为战略的构成要素包括产品和市场范围、增长向量、协同效果和竞争优势。这四种要素紧密联系,共同影响和决定企业经营活动的发展与目标的实现。

哈佛商学院教授肯尼思·安德鲁斯(Kenneth R. Andrews)在《企业战略论》中认为企业的总体战略体现了决策过程的模式,它决定和揭示了企业使命和目标。可见,安德鲁斯认为的战略的形成和制定是一个需要精心规划的过程,要易于理解和实施,并且确实具有实际的可操作性。

1996年,战略管理大师迈克尔·波特(Michael E. Porter)发表了《战略是什么》一文。他认为,战略的本质在于选择,它是企业为之活动的终点,战略基于自身资源和能力提供独到的价值,将一个企业与其环境建立联系,并通过独到的定位,使企业建立与保持竞争优势。

加拿大麦吉尔大学管理学教授亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg),归纳了战略的四种定义,合在一起构成了战略的基本内容,即计划(plan)、模式(pattern)、定位(position)、观念(perspective)、计策(ploy),这就是战略的“5Ps”定义。其中定位是指在特定市场细分中的定位,这一点与迈克尔·波特(Michael E. Porter)对于战略的阐述比较一致。

除此之外,小阿瑟·A. 汤普森(Arthur A. Thompson Jr.)认为战略是达到终点的手段,这些终点即企业的目的和目标,它们是企业为取得某点或某一层次上的成功所做之事、所遵循的方向、所作出的决策;日本著名管理学者伊丹敬之(Hiroyuki Itami)从环境关联的角度,指明战略是有关组织活动的内容和基本方向;英国管理学家杰瑞·约翰逊(Jerry Johnson)和凯文·斯科尔斯(Kevin Paul Scholes)指出战略是使企业的经营活动与环境相适应,使企业的经营活动与可利用的或可开发的资源相适应,反映企业利益群体,尤其是业主的价值观和期望值,对企业的长期发展方向施加影响。

1.1.2 什么是战略管理

战略管理(strategy management)一词是最初由美国企业家兼学者安索夫在其1976年出版的《从战略计划走向战略管理》一书中提出的。安索夫在1979年又专门写了《战略管理论》一书。安索夫认为,企业战略管理是指企业日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。而美国学者斯坦纳在其1982年出版的《管理政策与战略》一书中则认为,企业战略管理是确立企业使命,根据企业外部环境和内部经营要素设定企业组织目标,保障目标的正确落实,并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。

除此之外,其他许多战略研究学者与实业家也提出了不同的见解,下面是迄今为止几种影响力比较大的见解。

(1) 企业战略管理是决定企业长期表现的一系列重大的管理决策和行动,包括战略的制定、实施、评价和控制。

(2) 企业战略管理是企业制定长期战略和贯彻这种战略的活动。

(3) 企业战略管理是企业处理自身与环境关系过程中实现其宗旨的管理过程。

概括起来,各学者的主张可以归纳为两种类型,即广义的战略管理和狭义的战略管理。广义的战略管理是指运用战略对整个企业进行管理,其主要代表是安索夫;狭义的战略管理是指企业战略的制定、实施、控制和修正,其主要代表是斯坦纳。目前,战略管理中狭义战略管理的学者占主流。在狭义战略管理观下,战略管理包括以下几点含义:战略管理是企业制定长期战略和贯彻这种战略的活动;战略管理是企业处理自身与环境关系过程中实现其愿景的管理过程。

综上所述,战略管理是指对一个企业或组织在一定时期的全局的、长远的发展方向、目标、任务和政策,以及资源调配作出的决策与管理艺术。包括公司在完成具体目标时对不确定因素作出的一系列判断,公司在环境检测活动的基础上制定战略。战略管理包括战略制定/形成(strategy formulation/formation)与战略实施(strategy implementation)两个部分。它首先是一个“自上而下”的过程,这也就要求高级管理层具备相关的能力及素养。

1.2 经典战略管理理论

1.2.1 战略管理理论的演进

在变革的时代,企业面临着种种挑战,这势必会导致管理思想的变迁。目前,管理学对这一变化比较一致的看法体现在四个方面:①由过程管理向战略管理转变;②由内向管理向外向管理转变;③由产品市场管理向价值管理转变;④由行为管理向文化管理转变。毫无疑问,企业战略管理将会是这场变革的中心,它将出现许多新动向,对这一趋势能前瞻性地把握的企业将会在竞争中处于有利地位。为更好地把握战略管理的发展趋势,必须首先对战略管理理论的发展历程进行梳理,以便把握其演进的脉络和规律。

企业战略理论研究时间并不长,自20世纪60年代到现在仅有半个世纪。从时间跨度来看,主要经历了以下几个发展阶段。

1. 20世纪50年代

在西方,“战略”源于古希腊文 strategos,原意是“将军”,后来,逐渐演变为指挥军队的艺术和科学。工业革命以来,社会化大生产使管理成为一种需求,进而成为一种科学。20世纪初企业管理的重点是偏差控制,管理的形式表现为预算控制。到了20世纪50年代,管理的重点是预测管理,管理的形式表现为长期计划。20世纪50年代中期出现了关于战略管理的初步研究,代表作是美国学者彼得·F. 德鲁克的《管理实践》,该书将战术性决策和战略性决策进行了区分,认为战略性决策是“为企业目标及其实现方法所进行的

决策”，企业战略的关键问题就是清楚“我们的业务是什么”，即“业务的选择”。

2. 20 世纪 60 年代

20 世纪 60 年代企业的经营活动主要集中在提高生产效率方面，管理的重点是能力变革，管理的形式表现为战略计划。一些管理学专家开始对企业战略管理进行研究，如 C. I. 伯纳德的《经理职能》出版后，A. 钱德勒的《战略与结构：工业企业史的考证》和 H. I. 安索夫的《企业战略》也相继问世。他们研究成果的主要观点为：战略、环境、组织之间必须相互适应才能促进企业的发展；把战略区分为公司层战略和经营层战略；将战略管理分为战略设计与战略实施两部分，战略实施应自上而下由高层领导进行逐层推进。

3. 20 世纪 70 年代

20 世纪 70 年代企业的经营环境出现动荡，对企业进行长期目标管理成为重点，管理的形式也表现为战略管理，如美国最大的 500 家公司中 85% 的企业建立了战略计划部门。这个时期，企业不仅仅重视计划的制定，而且注重对计划制定、实施、控制过程的管理。但不足之处是只能通过层层上报利润、销售额等指标来追求财务上的利益，而缺乏在环境与企业的相互作用中去发掘机会。从源头来看，20 世纪 60 年代初美国著名管理学家钱德勒《战略与结构：工业企业史的考证》一书的出版，首开企业战略问题研究之先河。钱德勒在这本著作中，分析了环境、战略和组织之间的相互关系，提出了“结构追随战略”的论点。他认为，企业经营战略应当适应环境，满足市场需求，而组织结构又必须适应企业战略，随着战略的变化而变化。因此，他被公认为环境—战略—组织理论的第一位企业战略专家。

在此基础上，关于战略构造问题的研究，形成了两个相近的学派——“设计学派”和“计划学派”。设计学派认为，首先，在制定战略的过程中要分析企业的优势与劣势、环境所带来的机会与造成的威胁；其次，高层经理人应是战略制定的设计师，并且还必须督导战略的实施；最后，战略构造模式应是简单而又非正式的，关键在于指导原则，优良的战略应该具有创造性和灵活性。“设计学派”以哈佛商学院的安德鲁斯教授为代表。计划学派主张，战略构造应是一个有控制、有意识的正式计划过程；企业的高层管理者负责计划的全过程，而具体制定和实施计划的人员必须对高层负责；通过目标、项目和预算的分解来实施所制定的战略计划；等等。计划学派以安索夫为杰出代表。安索夫在其 1972 年出版的论文《战略管理思想》中首次提出了“企业战略”这一概念，并将战略定义为“一个组织打算如何去实现其目标和使命，包括各种方案的拟定和评价，以及最终将要实施的方案”。“战略”一词随后成为管理学中的一个重要术语，在理论和实践中得到了广泛的运用。

4. 20 世纪 80 年代

20 世纪 80 年代，以美国为中心的西方管理理论出现了“决策学派”“经验学派”“社会学派”“系统学派”“经理角色学派”等。W. 大卫的《企业文化》等著作陆续问世，在美国管理界掀起了“管理软化”的热潮，企业纷纷开始重视企业文化、管理作风等软件因素的作用。研究者在行业竞争状况和企业竞争分析方面获得了一些成就，如海克斯与梅治鲁夫的《战略管理：整合的观点》提出了战略计划的步骤，莱帕珀特的《创造股东价值：评价企业业绩的新标准》从财务管理角度分析了企业的战略问题，伊泰弥的《调动无形资产》强调了运用资产来创造企业战略优势，等等。20 世纪 80 年代初，以哈佛大学商学院的迈克

尔·波特为代表的竞争战略理论取得了战略管理理论的主流地位。波特认为,企业战略的核心是获取竞争优势,而影响竞争优势的因素有两个:一是企业所处产业的盈利能力,即产业的吸引力;二是企业在产业中的相对竞争地位。因此,竞争战略的选择应基于两点考虑:①选择有吸引力的、高潜在利润的产业。不同产业所具有的吸引力以及带来的持续盈利机会是不同的,企业选择一个朝阳产业,要比选择夕阳产业更有利于提高自己的获利能力。②在已选择的产业中确定自己的优势竞争地位。在一个产业中,不管它的吸引力以及提供的盈利机会如何,处于竞争优势地位的企业都要比劣势企业具有更大的盈利可能性。而要正确选择有吸引力的产业以及给自己的竞争优势定位,必须对将要进入的一个或几个产业结构状况和竞争环境进行分析。

5. 20 世纪 90 年代

20 世纪 90 年代,一些企业的规模日益壮大,管理层次越来越多,管理幅度越来越大,面临的环境更加复杂多变,预测行业前景变得更为必要,企业能否灵活有效地综合利用内部资源以适应外部环境的变化成为企业成败的关键因素。于是,企业战略管理的重要性就显得十分突出。

1990 年,普拉哈拉德和哈默在《哈佛商业评论》发表了《企业核心能力》。从此,关于核心能力的研究热潮开始兴起,并且形成了战略理论中的“核心能力学派”。该理论的假设是:假定企业具有不同的资源(包括知识、技术等),形成了独特的能力,资源不能在企业间自由流动,对于某企业独有的资源,其他企业无法得到或复制,企业利用这些资源的独特方式是企业形成竞争优势的基础。

但是,核心能力理论过分关注企业的内部,致使企业内外部分分析失衡。为了解决这一问题,1995 年,柯林斯和蒙哥马利在《哈佛商业评论》上发表了《资源竞争:90 年代的战略》一文。该论文对企业的资源和能力的认识更深了一层,提出了企业的资源观(resources-based view of the firm)。他们认为,价值的评估不能局限于企业内部,而且要将企业置身于其所在的产业环境,通过与其竞争对手的资源比较,从而发现企业拥有的有价值的资源。所谓的企业资源就是在向社会提供产品或服务的过程中能够实现战略目标的各种要素组合。企业可以看作各种资源的不同组合,由于每个企业的资源组合不同,因此不存在一模一样的企业。只有企业拥有了与预期业务和战略最相匹配的资源,该资源才最具价值。企业的竞争优势取决于其是否拥有有价值的资源。

美国学者穆尔(James F. Moore)于 1996 年出版的《竞争的衰亡》标志着战略理论思想产生了重大突破。穆尔站在企业生态系统均衡演化的层面上,把商业活动分为开拓、扩展、领导和更新四个阶段。商业生态系统在其理论中的组成部分是非常丰富的,他建议高层经理人员经常从顾客、市场、产品、过程、组织、风险承担者、政府与社会等七个方面来考虑商业生态系统和自身所处的位置;系统内的公司通过竞争可以将毫不相关的贡献者联系起来,创造一种崭新的商业模式。在这种全新的模式下,制定战略应着眼于创造新的微观经济和财富,即以发展新的循环来代替狭隘的以行业为基础的战略设计。

6. 21 世纪以来

随着 21 世纪的到来,全球众多企业面临的竞争环境更易于变化和难以预测。传统战略管理的理论方法无法满足现实商业生活中企业战略管理决策的需要。于是,一些管理

学者提出了新的战略理论,即“动态能力论”和“竞争动力学方法”。

动态能力论主要是针对基于创新的竞争、价格/行为竞争、增加回报以及打破现有的竞争格局等领域的竞争。它强调了:第一,“动态”的概念是指企业重塑竞争力以使其与变化的经营环境保持一致的能力,当市场的时间效应和速度成为关键、技术变化的速度加快、未来竞争和市场的实质难以确定时,就需要企业有特定的、对创新的反应。第二,“能力”这一概念强调的是战略管理在适当地使用、整合与再造企业内外部的资源和能力以满足环境变化需要。

而竞争动力学方法是在竞争力模式理论、企业能力理论和企业资源理论的基础上,通过对企业内、外部影响企业经营绩效的主要因素——企业之间的相互作用、参与竞争的企业质量、企业的竞争速度和灵活性分析,来回答在动态的竞争环境条件下,企业应怎样制定和实施战略管理决策,才能获得超过平均水平的收益和维持竞争优势。

1.2.2 传统战略理论

1965年,安索夫出版了第一本有关战略的著作《企业战略》,成为企业战略理论研究的起点。从此,很多学者积极地参与企业战略理论的研究,出现了多种不同的理论学派。

战略管理的理论流派主要有十大流派,即设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、认识学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派和结构学派。按照研究性质分类可以将战略管理十大流派分成三派。设计学派、计划学派和定位学派属于说明性学派,它们关注的是战略应该如何明确地表达,而不是战略形成过程的一些必要工作。其中,设计学派出现于20世纪60年代,是计划学派和定位学派的基本理论框架,它重点讨论了作为非正式设计过程的战略形成,其中,“设计”是这一学派的基本概念之一。计划学派在20世纪60年代与设计学派一起得到发展,有关计划学派的出版物和实践活动在20世纪70年代达到一个短暂的高峰。计划学派把战略制定过程看作更加独立和系统的正式计划过程。但是,进入20世纪80年代,计划学派受到了定位学派的轻微冲击,定位学派更加注重战略的实际内容而不是战略的形成过程。之所以称它是定位学派,是因为它注重的是企业对市场经济中的战略位置的选择。

还有一种侧重于描述战略的实际制定和执行过程,而不是侧重于描述理想的战略行为的学派,我们把它们总体归类为描述学派,包括企业家学派、认识学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派六种具体学派。其中,认识学派是采用心理学理论来解释战略家思想的。这一类别的其他学派认为战略形成过程中的主角不只是个别企业家,还应包括其他一些因素和人员。在学习学派看来,世界的复杂程度不允许战略像清晰的计划和远见那样一下形成,战略的产生就如同组织的变化或“学习”,必须逐步地形成,权力学派与学习学派相似,认为战略形成是根植于组织文化当中的,这个学派的理论基调是集体主义和合作。相对于权力学派,文化学派认为战略形成过程源于社会文化力量。而与内部因素相比,组织的主动性与外部因素有关,由此产生了另外一个分支,即环境学派,这一学派试图研究环境的独特方面与组织的特别属性之间的联系。

第三类是综合学派,这个学派只有结构学派一个学派。这一学派将战略的各个组成部分,如战略制定过程、战略内容、组织结构和组织关系等集中起来,归结成清晰的阶段和