

战略管理译丛

HZ BOOKS
华章经管

战略历程

纵览战略管理学派

A
Guided
Tour
Through
the
Wilds
of
Strategic
Management

亨利·明茨伯格
(美) 布鲁斯·阿尔斯特兰德 著
约瑟夫·兰佩尔

刘瑞红 徐佳宾 郭武文 译



机械工业出版社
China Machine Press

战略管理译丛

战略历程

纵览战略管理学派

*A Guided Tour
Through the Wilds
of Strategic Management*

亨利·明茨伯格
(美) 布鲁斯·阿尔斯特兰德 著
约瑟夫·兰佩尔
刘瑞红 徐佳宾 郭武文 译



机械工业出版社
China Machine Press

本书介绍并剖析了战略管理的十大流派，它们是：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。这十大流派分别从不同的角度或层次反映了战略形成的客观规律，对战略管理理论做出了贡献，它们互相补充，共同构成了完整的战略管理理论体系。全书构思独特、思想深邃、趣味横生，既可作为在校本科生与研究生的教材，也可作为富有创造性的管理者及研究战略管理的人士不可或缺的参考书。

Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel: *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*.

Chinese translation copyright© 2001 by China Machine Press.

Original English language edition copyright© 1998 by Henry Mintzberg, Ltd., Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel.

All rights reserved, including the right of reproduction in whole or in part in any form. Simplified Chinese characters edition arranged with THE FREE PRESS, a division of SIMON & SCHUSTER INC.

Through Big Apple Tuttle-Mori China, and Beijing International Rights Agency.

本书中文简体字版由 THE FREE PRESS 公司通过 Big Apple Tuttle-Mori China, and Beijing International Rights Agency 授权机械工业出版社在全球独家出版发行，未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2000-0568

图书在版编目 (CIP) 数据

战略历程：纵览战略管理学派/ (美) 明茨伯格 (Mintzberg, H.) 等著；刘瑞红等译。- 北京：机械工业出版社，2001.9

(战略管理译丛)

书名原文：Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management
ISBN 7-111-09082-9

I. 战… II ①明… ②刘… III. 企业管理 - 流派 - 概论 - 世界 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 045190 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：王 磊 版式设计：赵俊斌

山东高青县印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年1月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·16.25 印张

定价：33.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

推 荐 序

自 20 世纪 90 年代以来，世界范围内又掀起一次研究战略管理的高潮，各国企业开始重新重视战略管理的作用，战略管理方面的著述和研究成果层出不穷，某些战略管理名著一版再版。随着理论和实践的不断发展，在理论和学术界也出现了许多不同的战略管理流派，向传统的战略管理理论提出了挑战。这些不同流派的管理理论极大地开阔了人们的视野，激发了人们的想像力，丰富了战略管理的研究成果。同时，这些繁杂的学术流派使得人们眼花缭乱，无所适从。本书是一本第一次全面介绍战略管理十大流派的著名学术著作，原著作者沿着战略管理理论发展的历史脉络，系统而客观地分析了各个战略管理流派的内涵和优缺点，为读者全面把握和运用战略管理理论提供了一个工具。

本书介绍并剖析了战略管理的十大流派，它们是：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。这十大流派分别从各个角度或层次反映了战略形成的客观规律，都对战略管理理论做出了贡献，它们互相补充共同构成了完整的战略管理理论体系。全书笔调幽默风趣、自然流畅，作者用一个典型的盲人摸象的故事来比喻各个学术流派之间的相互关系，形象而生动地说明了这十大理论流派各自的特色，他们没有着意对哪个流派进行褒贬，而是对其进行非常客观的评价，并将十大流派组合成一个完整的体系，这是非常难能可贵的，其严谨的学术态度非常值得我国学者学习。

本书不仅对管理学院的在校生和研究战略管理理论的学者具有指导作用，而且对于企业界和管理咨询业的朋友，以及所有从事管理工作和关心战略管理理论的人士都具有参考价值。

中国人民大学工商管理学院教授、博士生导师
邓荣霖

谨以此书献给那些喜欢开阔的原 野而不是樊笼的人

有一些人从最开始处，即入口处开始参观动物园，他们希望尽可能走得快一些以便能够看到他们途经道路上的所有动物，直到走到出口处。而最聪明的人却是直奔他最喜欢的动物，然后一直呆在那里。——A. A. 米尔恩，Winnie-The-Pooh 引言。

前 言

亨利曾写过一篇名为《战略形成的各个思想学派》的论文，被收集在吉姆·弗雷德里克森 (Jim Fredrickson) 的名为《战略管理的前景》 (*Perspectives on strategic Management*) 论文集中，该论文集 1990 年由 HarperCollins 公司出版。我们就以亨利的这篇论文作为我们这次战略历程的第一站。布鲁斯在 Trent 大学授课时，曾用这篇论文作为讲义使用，发现效果很好。布鲁斯问亨利：“为什么你不写一本关于战略管理的书呢？”亨利答道：“为什么我们不一起写呢？”而且他俩认为约瑟夫也是一位出色的合作人选，应该把他也邀请来共同完成此项工作。这样，这次战略历程就开始了。

我们并没有将此书写成教科书或学术论文之类的文章。从一开始，我们就认为这本书无论是与从事管理实践的管理人员和咨询人士，还是与教学当中的学生和教师都有密切的关系。因此，对于战略管理这个魅力四射的领域，我们力图给出一个让大家容易接受的解释。有一点是肯定的，书中的某些部分对实践者很有吸引力，另外一些部分则是针对学术界的人士写的。这也是战略管理这只大象本身的特点所致。我们并不打算将战略管理这只大象驯化，而是想更加友善地对待它。我们希望各界的读者加入我们的历程。但同时，我们又要对你提出挑战。我们冒险的目的是想为你注入活力。战略管理应当是一个开放的领域，而不是一个封闭的领域。战略管理需要对该领域内的各种不同趋势进行协调，而不应当将他们孤立开来。

希望这本指南性的手册，能起到丰富这次战略历程的作用。为方便您在课堂上使用这本非常有新意的书，我们已经准备了一本教师手册。

在此非常感谢大家的合作。尤其是感谢自由出版社的 Bob Wallace，他才华横溢，经验丰富，很有奉献精神，为本书的出版，我们与他共度的那些时光非常值得留念。Abby Luthin 也给我们提供了很有益处的帮助。

Kate Maguire 从始至终给予了我们极大的帮助。（在本书稿有了现在的名字以前，Kate 给它起了这么一个名字：战略管理这只大象。）在考究一些复杂繁琐的数据时，她得到了 Elana Trager 的帮助，在此一并致谢。Coralie Clement 以极熟练的技巧，解决各种问题，完成了参考文献及其使用权的工作，其中大部分涉及不同国家的多位作者，科拉雷在某个电子邮件中这样写到：“我想非常美妙的是，我在印度与一位 Franco-Anglo-加拿大人谈论即将在美国或欧洲出版的一本书，这正是现代生活。”

Joëlle Méric 为本书提供了很有见地的、很有帮助的注释。在此也感谢亨利在蒙特利尔研讨会的博士生，他们提供了很有帮助的建议；另外也感谢梅伊·魁德 (Maevé Quaid)、唐·汤杰森 (Doug Torgerson) 和梅利撒·内德勒 (Melissa Nadler)。我们对 Denise Fleck 完成索引编写非常感谢。

- 推荐序
- 前言

第1章 战略管理概述 1

“女士们、先生们，快过来看战略管理这只大象”

我们以一个人们耳熟能详的寓言《盲人摸象》作为开头。我们对战略形成的认识就如同盲人摸象，因为从未有人具备这种完整地审视大象的眼光，每个人都仅仅认识到战略形成的某一部分，对其余认识不到的部分则一无所知。当然，我们不能把局部加以简单的拼凑来得到完整的大象，一只完整的大象远非简单的局部相加。但我们为了认识整体，必须先理解局部。

第2章 设计学派 17

把战略形成看做一个概念作用的过程

战略形成应该是一个有意识的、深思熟虑的思维过程。必须有充分的理由才能采取行动，有效的战略产生于受严密控制的人类思维过程。例如，安德鲁斯在另外一本书中认为，只有在管理人员尽可能深思熟虑制定战略时，他才能真正了解自己在做什么。在这个意义上可以说，战略制定是一个通过后天学习获得、而不是与生俱来的技巧，也不是什么直觉技巧，它必须通过真实的学习才能获得。

第3章 计划学派 33

把战略形成看做一个正式的过程

战略产生于一个受控的、正式的过程，该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，并由分析技术来支撑。

就像我们已经看到的那样，注重战略的分解和正式化意味着像日程安排、制定计划和编制预算这些最有用的行动受到了关注。而有关战略创造的实实在在的活动实际上并没有得到重视。因此，战略规划通常归结于行为控制的数字游戏，而这些数字游戏与战略几乎根本没有关系。

第4章 定位学派 57

把战略形成看做一个分析的过程

在奎因看来：“有效的战略是围绕少数几个关键概念和观点而形成的，而这些关键的概念和观点不仅给企业带来了凝聚力、平衡力和重点，”此外还提供了“与高智商对手进行对峙的能力，这样就迫使对手扩大其承诺范围；然后我们集中力量朝一个明确的方向进攻，占领一个预先选好的细分市场；最后在这个市场中建立自己的控制点，以此为基础重新组织，进行扩张，以求在更大的领域内占领主导地位”。



第5章 企业家学派 87

把战略形成看做一个预测的过程

这一学派最核心的概念就是远见，它产生于领导人的头脑之中，是战略的思想表现。远见既是一种灵感，又是一种对战略任务的感觉，是一种指导思想。其实，远见常常表现为一种想像，而不是一份详细阐述的计划（用文字和数字表现的计划）。这就使战略非常灵活，所以领导人在制定战略时就能充分运用其经验。这说明，企业家战略既是深思熟虑的，又是随机应变的：在总体思路和对方向的判断上深思熟虑，在具体细节上可以随机应变，可以在战略的执行过程中灵活地进行变更。



第6章 认识学派 105

把战略形成看做一个心理过程

卡尔·韦克喜欢讲述这样一个故事：一队阿尔卑斯山演习的匈牙利士兵在暴风雪两天后还没有回来。第三天，士兵们回来了，他们解释道：

是的，我们认为迷路了，只能等死。但当我们中的一个人在口袋里发现了一张地图，我们一下子平静了许多。我们搭起了帐篷，熬过了暴风雪。运用地图，我们找到了感觉。现在我们出来了。派遣部队的上尉拿过倍受关注的地图看了看，惊奇地发现它不是阿尔卑斯山地图，而是比利牛斯山的地图。

故事的寓意是很明显的，当我们迷路时，地图会帮助我们。换句话说，错误的心理反应比根本没有反应好得多。至少，他会给你勇气，从而激励你采取行动。



第7章 学习学派 121

把战略形成看做一个应急的过程

开始，战略就像花园中的种子一样产生。它不会像番茄那样在温室中培育。换句话说，战略的形成过程可能长了些。有时，让模式自己出现会比给组织加一些人为的模式更重要。

这种战略可以在任何人们可以而且愿意学习的地方生根。有时，一个遇到特殊良机的个人或单位会创造出自己的模式。一旦开创了这种先例，这种行为便不可避免地发生。而在另外一些时候，通过各种人为的调整，一些行动逐渐形成一个战略主题。外部环境会把一个模式强加给一个毫无准备的组织，最关键的是组织不能总是计划出战略应该出现在那里，更别提制定战略计划本身了。



第8章 权力学派 159

把战略形成看做一个协商过程

波特列举的行动与反行动主要针对已确立其地位并一心想要维持对其有利的相对优势的企业而言的。运用手腕与对手沟通，通过协商达成互利协议比公开作对更为明智。将威胁和承诺结合起来已获得优势，是一种互为补充的外交手段。

因此，这里讲的战略，与其说是谋求地位，倒不如说是施展计谋，这种战略是在初期已建立稳定秩序的情况下所采用的。战略有各种佯攻和阴谋诡计所组

成，通常具有愚弄竞争对手的意图。



第9章 文化学派 179

把战略形成看做一个集体思维的过程

我们把组织文化与集体认识相联系。它就成为“组织的精神世界”，或者，成为传统和习惯以及各种更为明确的表现形式——故事，符号，甚至建筑物和产品等的共同信念。佩蒂格鲁在写到组织文化可以被看做“富有表达力的社会组成部分”时做了个很好的比喻，好像人体的有机组织一样，组织文化的骨骼连接着组织过程的肌肉。从某种意义上说，文化代表着组织的生命力，代表着机体的灵魂。



第10章 环境学派 193

把战略形成看做一个反应的过程

环境，作为一种综合力量向组织展现自身，是战略形成过程中的中心角色。组织必须适应这些环境力量，否则会被“淘汰”。领导由此变成了一种被动的因素，负责观察了解环境并保证组织完全适应。组织结束群集在原来所处的独特的生态型小环境和位置中，直至资源变得稀少或者条件变得恶化敌对，然后组织消失灭亡。



第11章 结构学派 203

把战略形成看做一个转变的过程

与众所周知的马与马车，或婚姻中的男人与女人一样，结构与转变也形影相随，而它们其实有很大的区别——至少在文献和战略管理的实践中所反映的要有不同。结构往往被学术派人物所研究和描述（因为这是一个概念问题），而转变则往往被经理们所运用，（特别是）被顾问们所描述（因为这是很复杂的商务）。在我们狩猎旅行的比喻中，一边是去追踪，另一边是去设陷阱。但都是在继续寻找那个大象。再返回我们另一个比喻，好比是马和车，马（过程）必须不断地把马车（状态）从一个地方拉到另一个地方。



第12章 结束语 233

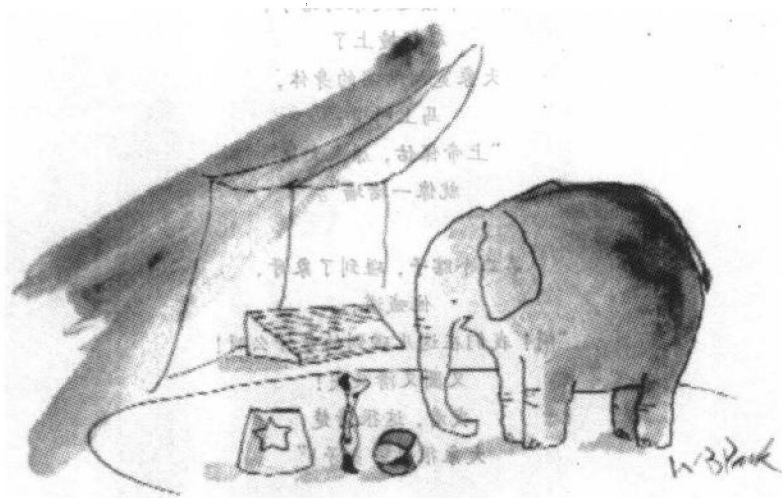
“女士们、先生们，坚持下去，你们马上就会看到完整的大象”

每个人都感知了大象的一部分，每个人都做出了自己有限的分析判断，但仍不能把这些“尖硬的”、“又长又软的”、“粗大柱子”与其他可想像的部分加在一起而拼凑得到完整的大象。不建立全面综合的观点，就会迷失在个体研究之中。这种观点是另一种程式的知识领域，不能用与局部探索相同的方法来得到，也不能以对各个独立观察的简单叠加而得出。

后记 250

第 1 章 战略管理概述

“女士们，先生们，快过来看战略管理这只大象”



“很坦白地说，我并没有你们想像的那么聪明”

■ 我们以一个人们经常说起的，但很少有人熟知其内容的寓言作为开头：

瞎子摸象

作者 约翰·高德弗雷·撒克斯(1816—1887)

那是六个印度人，
他们特别好学，
尽管他们都是瞎子，
他们都通过触摸，
来满足看事物的心愿。

第一个接近大象的瞎子，
碰巧撞上了
大象宽阔结实的身体，
马上叫道：
“上帝保佑，原来大象
就像一堵墙”。

第二个瞎子，碰到了象牙，
他喊道：
“嗨！我们在这儿碰到的是啥呀！
又圆又滑又尖！
我看，这很清楚
大象很像一支矛！”

第三个瞎子
碰巧把扭动着的大象鼻子抓在手中，
因而就大胆地说道：
“我看，”他说“大象
非常像一条蛇！”

第四个瞎子急切地伸出了双手

摸到了大象的膝盖
“这头奇异的野兽最像什么
已很清楚了”，他说：
“很清楚，大象
就像一棵树！”

第五个瞎子，偶然碰到了大象的耳朵
说：“甚至最瞎的人
也能说出它最像什么，
谁能否认这个事实，
这只奇怪的大象
就像一把扇子！”

第六个瞎子一开始摸
这只大象，
就抓住了大象摆动着的尾巴，
“我看，”他说：“大象
就像一条绳子！”

于是这六个印度人，
大声地争论个不停，
他们每个人的观点，
都出奇的僵化，
尽管他们每人都部分地正确，
但他们都是错误的！

寓意

我看这些辩论家们，
在对他们每个对手的思想，
一无所知的情况下互相抱怨着，
他们只是在空谈，
一只他们谁也没见过的大象。

我们对战略形成的认识就如同盲人摸象，因为从未有人能够具备完整地审视大象的眼光。每个人都紧紧地抓住战略形成的某一部分，同时对认识不到的其余部分则是一无所知。我们当然不能把大象的各个部分简单地加以拼凑来得到完整的大象，因为一只完整的大象远非简单的局部相加。但为了认识整体，我们却必须先理解局部。

在随后的10章里，我们分别描述了战略形成的10个部分，每一部分都是一个思想

战略历程

纵览战略管理学派

学派。第1章提纲挈领地介绍了这10章的内容以及这10个思想学派，并解释了一些与战略本身有关的概念和思想。最后一章，综述了对战略形成的整个过程。

1.1 为什么分十部分

在一篇名为《魔力数字7加上或减去2就是我们处理信息能力的限度》的精彩文章中，心理学家乔治·米勒（George Miller, 1956）曾问道：为什么人们都喜欢用数字7对事物进行分类？例如：世界7大奇观，7大原罪及每周有7天等。他解释说，这其实反映了我们的认识构成，7很可能就是我们大脑的短期记忆能够轻松地保有的“信息主体”的数目。^①比如说世界若只有3大奇观则显得有些单调，若有18大奇观的话则显得太繁琐。因而，那些令我们感兴趣的有关战略的内容当然也不例外，至少根据我们的认识能力是这样的。所以说，应该能够理解为什么对其进行划分的数量只比魔力数字7加上2多出1个。因此，本书提出了战略形成的十个思想学派。

撇开认识能力不提，当我们在回顾大量的有关战略形成的文献时，得到了十个鲜明的观点，它们中的绝大多数都在管理实践中得到了反映。就像摸象的那六个盲人一样，每一个学派都拥有一个独特的观念集中于战略形成过程中的某一重要方面。在某种意义上，每一种观念都是片面的和夸张的。但从另一个角度看，它们又都是非常有趣的和深刻的。一只大象不仅仅是一只长鼻子，但一只大象当然会有一只长鼻子，没有长鼻子的大象是无法想像的。失明可以带来一个意想不到的好处，那就是使那些正常人不注意的感觉敏锐起来。

各个学派 在随后的十章中，我们对每个学派在其限定的范围内分别进行描述，并对它们进行点评，重点突出其局限性和贡献。下面是我们对每一个学派的概述：

设计学派：将战略形成看做一个概念作用的过程

计划学派：将战略形成看做一个正式的过程

定位学派：将战略形成看做一个分析的过程

企业家学派：将战略形成看做一个预测的过程

认识学派：将战略形成看做一个心理的过程

学习学派：将战略形成看做一个应急的过程

权力学派：将战略形成看做一个协商的过程

文化学派：将战略形成看做一个集体思维的过程

环境学派：将战略形成看做一个反应的过程

结构学派：将战略形成看做一个变革的过程^②

我们把这十个学派分成三类。从性质上看，最前面的三种属于说明性（prescriptive）的学派，它们关注的是战略应如何明确地表述，而不是战略形成过程中的一些必要工作。其中，第一个学派是设计学派（the Design School），出现于本世纪60年代，是计划

^① 实际上，米勒强调的是，我们在进行“准确判断”与“快速记忆”时可以处理的信息量的极限数量。

^② Matinet 曾将战略管理领域划分为4类：目的类（teleologic）、社会类（sociologic）、心理类（ideologic）以及生态类（ecologic）（Lauriol 在1996年曾将我们这里的十大学派归纳为以上4种）。相关内容还可参见 Bowman（1995）对这一领域的另一种划分。

学派(the Planning School)和定位学派(the Positioning School)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。第二个学派是计划学派,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70年代曾达到一个短暂的高峰。计划学派形成了这么一种观点,即把战略制定看做是更加独立和系统的正式计划过程。但是,进入80年代,计划学派受到了第三种说明性的学派即定位学派的轻微冲击,这种学派更注重战略的实际内容而不是战略形成过程。它之所以被称为定位学派,就是因为它注重的是企业对经济市场中的战略位置的选择。

随后的六个学派对战略形成过程中的具体方面进行了思考,它们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。

一些杰出的学者长期以来一直把战略同企业家紧密地联系起来,并根据优秀的领导者创造的远见来描述战略形成过程。但如果说战略就是个性化的远见的話,那么战略形成就可以理解成为概念在企业家头脑中的聚积过程,这样就产生了一个很小但很重要的学派:认识学派(the Cognitive School),它是采用认识心理学的理论来解释战略家的思想的。

认识学派之后的四种学派,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(the Learning School)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子形成,战略的产生就如同组织的变化或“学习”,必须逐步地形成。与此相似但又有所不同的另一个学派是权力学派。权力学派(the Power School)认为战略形成是一个协商的过程,包括组织内部各个矛盾着的集团之间和互为外部环境的组织之间的协商。与此相反的另一个思想学派——文化学派(the Culture School)则认为,战略形成是根植于组织文化当中的。因此这个学派的理论基调是集体主义和合作。因为组织理论家们认为战略形成是一个反应过程,主动性不是在组织内部而是与外部因素有关,因而产生了另外一个分支——环境学派(the Environmental School),他们试图研究组织承受的压力。

最后一组只包括一个学派。它其实是其他学派的综合,我们把它称做结构学派(the Configuration School)。这一学派的学者崇尚综合,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,归结成清晰的阶段或时期,如:企业增长期、稳定成熟期等,有时它也按时间排序来描述组织生命周期。但是,如果企业组织已经进入稳定状态,那么战略制定就必须反映战略在不同状态下的跃变。因此,结构学派的另一方面描述了这种变革过程,该过程涉及到了大量的说明性的学派中有关战略变化的文献和实践活动。

这些学派出现在战略管理发展过程中的不同阶段。一些已经经历了高峰并逐渐衰败,有一些尚处在发展阶段,还有一些虽很幼小,但有关它们的出版物和实践活动却很多。对这些学派的发展和遇到的困难我们都有自己的解释,我们将用自己的看法来依次描述每个学派。在最后一章,我们以最终的完整的评论来得出结论。

请注意,这些学派在有关文献当中都能见到,尤其是在注重细节描述的小册子中:

战略历程

纵览战略管理学派

如专业学术期刊、管理人员杂志、某些书籍。很显然，大部分学派的理论在企业 and 咨询公司的实践活动中都得到了应用。阅读了这些理论书籍的企业管理人员肯定会受到这些理论的影响，就如同实践会影响理论一样。因此，这本关于战略形成的思想学派的书，既有理论意义也有实践指导意义。

1.2 对战略形成领域的回顾

有关战略管理的文献资料已经很多了，这几年我们查阅到的差不多有 2 000 种，并且有关文献还在不断地增加。当然，这些文献资料并不全是关于管理方面的，但其他领域的文献对我们理解战略进程也有重要的帮助。

威廉·斯塔巴克 (William Starbuck) 曾评论说：“讨论所有与组织适应性有关的内容……意味着……人们应理性地讨论有关组织的文献资料” (1965: 468)。其实，这只是他个人的一种理解方式，因为其中的“组织”一词应该理解为“各类制度的集合”。

生物学家的物种适应学说 (例如“中断平衡进化说”) 有助于我们把战略理解为位置[利基(niche)]。我们可以借鉴历史学中社会发展过程的周期性理论 (像“革命”)，来解释组织战略发展过程中的不同阶段，例如“转向”可作为“文化革命”的一种形式。物理学中的量子力学的理论和数学家的混沌论可帮助我们看清组织变化的过程。同样，那些更加普遍被认为与组织研究有关的理论具有相同的效果。心理学的理论将对人类的认识能力以及领导者的魅力有所启示，人类学的理论将对社会文化有所启示，经济学的理论将对产业组织有所影响，城市规划学的理论将对正式制定计划有所启示，政治学的理论将对公共政策制定有所启示，军事史学的理论将对解决冲突的战略有所影响，并且效果显著。各种各样的理论可以提供各种各样的视角。在这种情况下：战略形成不仅仅与价值观、远见和能力有关，而且与军队和宗教、危机和承诺、组织的学习和进化平衡的中断、产业组织和社会变革有关。

我们只在战略管理范围内，对这些文献进行了研究。因此我们并不打算全面回顾这些文献。我们只希望写出大多数人需要的内容。换句话说，本书只是领域回顾，并不是文献回顾，但我们力求涵盖从不同角度、有不同倾向的文献和实践活动。这样，我们就要引用一些公开发表的文章，因为这些文章要么对某一学派很重要，要么对这些学派有很好的阐述。对于那些作品没有被提到的但很有远见的作者和咨询人士，我们在此向他们表示歉意。但愿我们没有遗漏重要的文献。

但我们必须强调一点，在现今的管理文献中，有一种对流行的、最新的、最热的论点失常的偏爱。这不仅伤害了那些很有造诣的老学者，而且也危害到了读者。他们读到的大多只是平庸的新学而不是精彩的旧著。在本书当中，我们不带有任何偏见，书中的内容只是回顾了战略演变过程，描述了这一领域目前的情况。在本书后半部我们将提出：忽视组织的过去将削弱为未来制定的战略的基础，也将危害到战略管理领域的发展。我们将因为忽视历史而面临危险。的确，我们非常相信时间对战略管理方面的文献和实践活动所起的巨大作用，这其实与时间对装在桶里的葡萄酒所起的作用非常类似。

时间可以告诉我们什么才是优秀的。因此我们并不因为向读者重新提起这么多精彩的旧著而感到抱歉。

1.3 有关战略的五个附笔

战略这个词出现在我们周围已经很长时间了，管理人员们现在都能熟练地使用，而且也喜欢使用这个词，战略也被看做管理活动的至高水平。所以，到目前为止，学者们深入地研究战略已经约有 20 年了，各管理学院也通常把战略管理当做最终的、必要的、最重要的课程来开设。战略一词的影响力如此之大，但它到底指的是什么呢？

人类的天性之一就是为每一个概念下一个定义。大部分标准的战略教科书通常在引言这一章中，都会为战略下一个类似这样的定义：“战略就是企业为了收益制定的与组织使命和目标一致的最高管理层的计划”（Wright et al, 1992:3）。毫无疑问，这个定义已经被一代代的学生们虔诚地记在心中，并被参加工作后的他们在公司报告中无数次地引用。在此我们并没有提出像上面这么流畅易懂的定义，相反，我们认为战略应当有多种定义（并不是说十个不同的战略学派就要有十个不同的定义），但它至少应当有五种定义（Mintzberg, 1987）。

假如你请人给战略下个定义，他很可能会说战略就是计划，或者别的类似的东西，如方向、指南、通向未来的前进路线、由此及彼的途径等。然后你再请这个人描述一下他的组织或竞争对手在过去五年内实际执行的战略（不是他们的行动计划而是实际行动）。你会发现大多数人非常乐意回答这个问题，却忘记了这个事实，他们这样做其实已经同他们自己给战略下的定义相背离了。

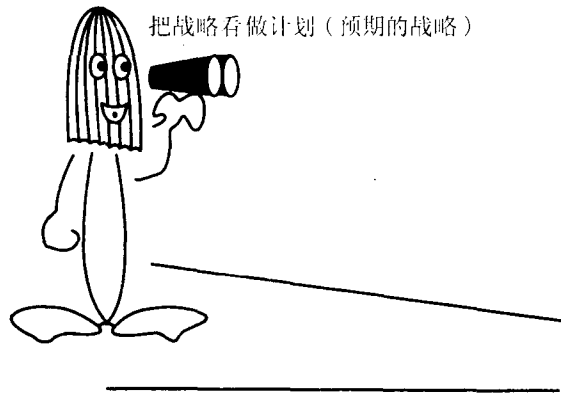
这证明战略其实只是那些我们毫无异议地用一种方式定义，但经常又用别的方式使用的众多词汇之一。战略是一种模式，即长期行动的一致性。一家公司在其行业内一直是销售最昂贵的产品，它执行的是一种通常被称做高端市场的战略，就像一个人总是接受最具挑战性的工作，他可能会被认在实行高风险战略。图 1-1 表示的是把战略看做计划（即向前看）与把战略看做模式（即参考过去的行为）之间的对比。

现在，这两种定义看来都比较合理：组织为前途而发展计划，而且也根据过去形成模式。我们把前者称做预期的战略，后者称做已实现的战略。由此，产生一个重要的问题：已实现的战略必须是经过计划的吗？（很明显，在实际当中并非所有的预期战略都能实现）

有一个简单方法可帮助我们找到答案。只要询问那些特别喜欢描述他们在过去五年中已实现的战略的人五年前他们的预期战略是什么就可以了，这两种战略是同一个吗？有少数几个人会宣称他的意图圆满地实现了，他们其实没有如实回答；也有少数人会说他已实现的战略与计划战略毫无关系，同样他们也没有如实回答。根据我们的经验，绝大多数人的回答介于上述两个极端之间，是两者的混合体。他们既不会完全抛弃计划，但也不可能圆满实现计划：因为计划圆满实现意味着要有精确的预见性，更不必说还得去处理意外情况，而且根本不存在任何漫不经心的战略实现。实际当中的战略必然要融入提前思考和对意外情况的处理。

战略历程

纵览战略管理学说



把战略看做模式（已实现的战略）

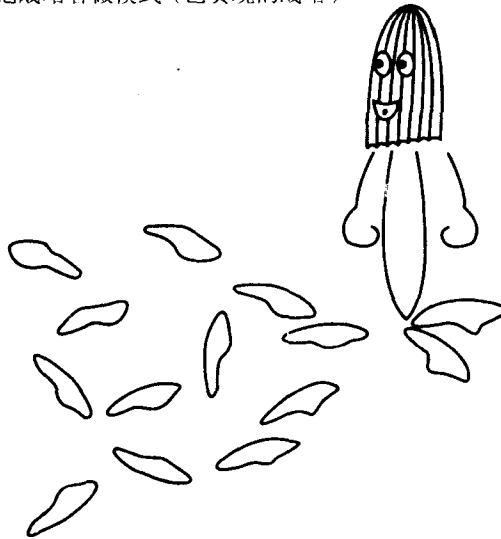


图 1-1 向前看的战略与向后看的战略

如图 1-2 所示，完全实现了的意图被称做深思熟虑的战略，那些根本不可能实现的意图被称做空想战略。计划学派对两种战略都认可，但更重视深思熟虑的战略。还有第三种情况，我们称之为应急战略，就是没有明确计划但实现了的战略模式。组织接连不断地采取各种行动来得到某种一致性或模式。例如：某公司一次可以制定一个简单的多元化经营决策，但不是为了获取多元化经营战略（内涵丰富的计划），而是为了考察市场。首先，它可以先购买一家城市旅馆，再购买一家餐馆，然后是一家疗养院；接着购买第二家、第三家，这样带有餐馆的旅店，或者又是疗养院，直到许多带有餐馆的旅店，这样，多种经营战略就形成了。