

普通高等院校“十二五”规划教材

企业

战略管理



Q iye Zhanlue Guanli

主 编 宋宝莉 黄 雷

副主编 牟绍波 余传英 蒋鑫泉 张 俊



西南财经大学出版社

普通高等院校“十二五”规划教材



企业

战略管理

Q_{iye Zhanlue Guanli}

主 编 宋宝莉 黄 雷

副主编 牟绍波 余传英 蒋鑫泉 张 俊

主 审 徐武明



西南财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/宋宝莉,黄雷主编. —成都:西南财经大学出版社,
2016. 4

ISBN 978 - 7 - 5504 - 2244 - 5

I. ①企… II. ①宋…②黄… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 291740 号

企业战略管理

主 编:宋宝莉 黄 雷

副主编:牟绍波 余传英 蒋鑫泉 张 俊

责任编辑:李 筱

助理编辑:傅倩宇

封面设计:墨创文化

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	12.5
字 数	280 千字
版 次	2016 年 4 月第 1 版
印 次	2016 年 4 月第 1 次印刷
印 数	1—2000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 2244 - 5
定 价	29.80 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标识,不得销售。

前言

企业战略管理理论在企业管理理论领域中出现较晚,但战略思想的历史悠久,中国的《孙子兵法》以及西方的许多经典著作都体现了战略管理思想的精髓,在今天仍然具有重要的学术价值和应用价值。

企业战略管理的必要性源于企业生存、竞争和持续发展的压力以及企业管理的客观需要:企业面临的环境更加复杂多变,竞争更加激烈,多元化经营带来的困惑,国际化经营越来越普遍,企业成功关键因素不断发生变化,企业规模日益壮大,等等。企业管理的很多问题若不能上升到战略的高度去把握,就会失去解决的方向。战略管理理论提供了一整套思考和解决这些基本问题的方法和程序。

企业战略管理的教材不少,但每本教材的侧重对象和着重点不同。本书编写的初衷是向学生传授企业战略管理基本理论知识,为其进一步深入研究打下基础,也为其毕业后深入战略管理实践提供理论基础。因此,本书的内容通俗易懂、深入浅出,适合高等院校工商管理类各专业本科生学习使用,也可作为 MBA 教材以及企业管理人员培训与自学使用。

本书由西华大学宋宝莉和黄雷担任主编,徐武明担任主审。全书分为 12 章,第 1、第 2 章由宋宝莉编写,第 3 章由蒋鑫泉、杨雯睿编写,第 4 章由蒋鑫泉、许娜、杜静编写,第 5 章由余传英编写,第 6 章由黄雷、牟绍波、许娜、杨洋、刘欢编写,第 7 章由王映玥、杨雯睿、简相伍编写,第 8 章由张俊、许娜、陈明月编写,第 9 章由余传英、杨雯睿、范柳编写,第 10 章由徐武明编写,第 11 章由黄雷、牟绍波、杨雯睿、于佳颖、王怀玉编写,第 12 章由黄雷、牟绍波、许娜、郑果奇、刘欢、王怀玉编写。全书由西华大学宋宝莉统稿。

本书是西华大学“工商管理特色专业”建设、“西华大学—川化集团省级管理学实践教育基地”建设以及省级教改项目“地方院校工商管理专业‘三创’人才协同培养模式研究”(项目编号:05020656)阶段成果。在编写过程中参阅了大量中外文献资料,在此对这些作者、译者表示衷心感谢!由于编者水平有限,不足之处,恳请广大读者批评指正。

编者

2015 年 11 月

目 录

1	战略管理导论	(1)
1.1	战略研究历程	(3)
1.2	战略的含义与特征	(9)
1.3	企业战略管理	(16)
	本章小结	(22)
2	企业使命、愿景与战略目标	(23)
2.1	企业使命	(25)
2.2	企业愿景	(28)
2.3	企业战略目标	(30)
	本章小结	(34)
3	企业外部环境分析	(35)
3.1	宏观环境分析	(36)
3.2	产业结构状况分析	(41)
	本章小结	(50)
4	企业内部环境分析	(51)
4.1	企业资源与能力分析	(52)
4.2	企业核心能力分析	(58)
4.3	企业战略内部环境分析方法	(66)
	本章小结	(70)
5	公司战略	(72)
5.1	成长型战略	(78)

5.2	稳定型战略	(85)
5.3	紧缩型战略	(85)
	本章小结	(86)
6	合作战略	(88)
6.1	并购战略	(89)
6.2	联盟战略	(95)
6.3	集群化发展战略	(99)
6.4	虚拟经营战略	(101)
	本章小结	(106)
7	国际化战略	(108)
7.1	全球产业环境与国家竞争优势	(109)
7.2	企业国际化经营战略的选择	(113)
7.3	国际市场进入方式	(115)
7.4	国际战略联盟	(118)
	本章小结	(120)
8	竞争战略	(121)
8.1	基本竞争战略	(123)
8.2	竞争战略轮盘模型	(128)
	本章小结	(131)
9	行业竞争战略	(132)
9.1	新兴行业的竞争战略	(133)
9.2	成长期行业的战略选择	(135)
9.3	成熟行业的战略选择	(136)
9.3	衰退产业的竞争战略	(137)

本章小结	(139)
10 战略评价及战略选择	(140)
10.1 BCG 分析法及其改进模型	(141)
10.2 通用矩阵模型	(144)
10.3 逐步推移法	(147)
10.4 SWOT 分析法	(148)
10.5 SPACE 矩阵分析法	(150)
10.6 战略评价的方法	(154)
本章小结	(156)
11 战略实施	(157)
11.1 战略实施概述	(158)
11.2 组织结构与战略实施	(162)
11.3 公司治理与战略实施	(172)
11.4 企业文化与战略实施	(175)
本章小结	(179)
12 战略控制与战略变革	(180)
12.1 战略控制	(181)
12.2 战略控制的工具——平衡计分卡	(185)
12.3 战略变革	(187)
本章小结	(190)
参考文献	(192)

1 战略管理导论

学习目标:

1. 知晓战略的研究历程;
2. 掌握战略及战略管理的含义与特征;
3. 明确战略管理的过程、任务及层次。

案例导读

海底捞的成功

四川海底捞餐饮股份有限公司(以下简称“海底捞”)成立于1994年,是一家以经营川味火锅为主,融汇各地火锅特色于一体的大型跨省直营餐饮民营企业。公司始终秉承“服务至上、顾客至上”的理念,以创新为核心,改变传统的标准化、单一化服务,提倡个性化的特色服务,致力于为顾客提供“贴心、温心、舒心”的服务;在管理上,倡导双手改变命运的价值观,为员工创建公平公正的工作环境,实施人性化和亲情化的管理模式,不断地提升员工价值感。

经过二十多年的发展,公司已在全国16个城市设立了75家直营店,在北京、上海、西安和郑州设立了四个大型物流配送基地,以“采购规模化、生产机械化、仓储标准化、配送现代化”为宗旨,形成了集采购、加工、仓储、配送为一体的大型物流供应体系。位于成都的原料生产基地,其产品已通过HACCP认证、QS认证和ISO国际质量管理体系认证。坚持“绿色,无公害,一次性”的选料和底料熬制原则,严把原料关、配料关。

“海底捞”成功的秘诀在于其出色的战略管理。

一、与众不同的内外部营销

外部营销方面:在海底捞用餐,消费价格算中上;但是走进餐厅,服务员会为坐在等待区,等叫号排队的顾客送上免费水果、饮料、零食,以及扑克牌、跳棋之类的桌面游戏,供大家打发时间;餐厅还主动提供免费上网、美甲、手部护理、擦皮鞋等服务。用餐时,除了给客人眼镜布、手机袋,长发女性送上橡皮筋、孕妇送靠垫,婴儿还提供婴儿座椅、老人有轮椅,加上不停地换毛巾、甚至剥虾壳外,连上厕所都有专人替顾客开水龙头,顾客也许还会意外收到餐厅赠送的鲜花、冰淇淋、果盘等。同时,海底捞还仿效麦当劳、必胜客等西式快餐,推出24小时营业、火锅外送服务、网上订餐及“海底捞”大学培训等噱头十足的服务。

内部营销方面:海底捞将“人情管理”运用到了极致。除了高额奖金利诱,三分

之一员工来自老板张勇的老家四川；店长、老板身先士卒，尊重员工，更重要的是，企业为员工提供各类奖励，内部提供晋升制度、设立学校让员工子女免费就学、给员工父母“发工资”、建立爱心基金扶助员工家属就医等激励，这些都大幅提高员工的忠诚度。一线员工也被授予据说两百元人民币以下的权限，可以为顾客买单、送菜、打折及赠送小礼物等，这些都是其他地方大厅经理才有的授权。

海底捞从不考核各分店的营业额、获利率，考核标准只有员工满意度和顾客满意度，以及员工的创意服务点子。海底捞通过这样的策略，在外部吸引了大量顾客，而在内部又激发了员工的积极性，进而通过员工与顾客的互动，满足了消费者没有被满足的“隐性需求”，为顾客提供“贴心、温心、舒心”的服务，使“小火锅做成大市场”，取得了巨大的成功！

二、特殊的“4S”服务

(1) 满意 (Satisfaction)。海底捞每 150 个顾客就有 130 个回头客，超高的顾客满意度来源于海底捞近乎偏执的为顾客服务的理念，“预先考虑顾客需求”“质量好坏由顾客说了算”“尽可能为顾客提供方便”“满足顾客的尊荣感和自我价值感”，等等。

(2) 微笑 (Smile)。在海底捞任何一本员工手册中，你都会看到微笑应该是露 6 颗牙齿还是露 8 颗牙齿的标准。但是在任何一家海底捞门店，你都无法忘怀每一个员工发自内心的微笑。海底捞为员工构筑的“幸福三角区”——“安全感”“方向感”和“成就感”，铸就了海底捞每一位员工的微笑曲线。

(3) 速度 (Speed)。海底捞的传菜员又称“飞虎队”，有人不解，为什么要一路小跑？不就是送个菜，晚几分钟有什么了不起？一位在海底捞工作的一位服务员说出了个再简单不过的道理：“客人在门外等着给海底捞送钱，他们是跑着检钱呢！让上桌的客人快点吃完，外面等坐的人才能吃上呀！”这个“飞虎队”速度，成为海底捞独有一道风景线。

(4) 待客贴心 (Service)。每一家海底捞专门的泊车服务生，主动代客泊车；每一家海底捞女服务员都会为长头发的顾客扎起头发，夹住刘海，防止头发垂到汤锅里；每一家海底捞都会为戴眼镜的朋友提供擦镜布；每一家海底捞的顾客手机都会被放入小塑料袋以防油腻；每一家海底捞的服务员，在顾客餐后都会奉上口香糖，并微笑道别。凡此种种，海底捞的待客之道可谓“顾客就是上帝”。

加之，海底捞在火锅口味、菜肴新鲜、后台成本、集中配送等方面的努力，使竞争对手难以企及、难以模仿。于是，海底捞特有的竞争优势最终造就了其成功的商业模式。海底捞成功地运用了一条服务利润链，把竞争的优势转化为企业盈利：企业对员工好→员工有干劲→员工对顾客好→客户体验良好→顾客再次消费和口碑推广→企业获利。

企业的利润是由顾客的忠诚度决定的，忠诚的顾客（也是老顾客）可以给企业带来超常的利润空间；顾客忠诚度是靠顾客满意度取得的，企业提供的服务价值决定了顾客满意度；最后，企业内部员工的满意度和忠诚度决定了服务价值。简而言之，顾客的满意度最终是由员工的满意度决定的。这就是海底捞成功的秘诀：

(1) 通过较高的人力资源投入，提升员工的满意度。在其他成本与同业公司相当

的情况下,海底捞公司的单位成本略高,但员工的满意度更高。

(2) 通过较高的员工满意度,提升顾客满意度,带来顾客忠诚度,进而获取大量的回头客。顾客满意度上升使顾客感受的消费者剩余较其他同业为高,使顾客愿意为这种服务支付中高端的价格。

(3) 公司通过较高的员工满意度和顾客满意度,使顾客乐意地支付了中高端的价格,尽管人工成本较高,但还是可以获得比同业高的利润。

资料来源:根据百度文库改编。

独到的战略思维、出色的管理使“海底捞”获得了成功,公司、消费者、员工三者都实现了价值增值。现实中,不同的企业会经历不同的兴衰成败。激烈的市场竞争和企业管理实践的发展,使得企业经营者不得不从战略上思考和把握企业的经营活动,确定企业发展的长期目标,进行资源整合形成企业的竞争优势,选择机动灵活的企业竞争策略。企业管理的所有问题,若不首先上升到战略的高度去把握,便会失去解决的方向。

战略管理不同于其他学科,它可以说是企业管理所有学科的综合,涵盖了所有的内容,但又不取代其他学科,而是从战略的高度把握企业的经营理念、业务定位、发展方向和目标、资源配置和经营活动方式等。战略管理决定企业的发展方向,决定企业的生死存亡。

1.1 战略研究历程^①

“战略”作为一舶来语,本是军事学中的术语。英语中的“strategy”(战略)来源于希腊语中的“strategia”,意为“将军”,其意思是“对资源的有效使用加以规划以摧毁敌人”。著名的德国军事学家克劳塞维茨在《战争论》中认为“战略就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,也就是拟订战争计划”。在这里,克劳塞维茨把战略看作是指导战争的规划、指导方针。

战略无处不在、无时不在,大可用于国家,小可用于个人。系统的战略思想可追溯到2500年前的《孙子兵法》,现代企业战略管理思想出现于20世纪60年代的美国。

1.1.1 20世纪60年代,战略规划理论诞生

最初的战略思想是战略规划,在战略规划出现之前,预算是企业最重要的应对长期发展的一种手段,长期预算、趋势分析、差距分析等方法在当时较为流行。

20世纪60年代初期,安东尼、安索夫和安德鲁斯奠定了战略规划的基础,他们重点阐述了如何把商业机会与公司资源有效地结合起来,并论述了战略规划的作用。三

^① 周三多,邹统钎. 战略管理思想史[M]. 上海:复旦大学出版社,2003:1-15.

者的研究构成战略思想的“三安范式”(Anthony-Ansoff-Andrews Paradigm)。1978年,在匹兹堡大学战略规划研讨会上,“三安范式”得到了普遍的认同。1979年,申德尔(Dan E. Schendel)和霍弗(C. W. Hofer)出版了《战略管理》一书,将“三安方式”向世界传播开来。1960—1970年,规划思想占据着战略的核心地位,出现了战略管理的三部开创性著作:钱德勒的《战略与结构》于1962年出版,安索夫的《公司战略》和安德鲁斯的《商业政策:原理与案例》于1965年出版。

当时的战略规划包括四步:

第一,研究外部环境条件和趋势及公司内部独特的能力(Distinctive Competence);外部环境包括社区、国家与世界政治、经济、社会与技术等对公司经营有影响的相关因素;内部能力包括公司的财务、管理以及组织方面的能力及公司的声誉和历史。

第二步,研究外部机遇与风险及内部公司资源的优势与劣势并且把他们结合起来;

第三步,通过评估决定机遇与资源的最佳匹配;

第四步,做出战略选择。

这一阶段的战略分析工具,最具代表性的有伦德等人的SWOT分析。此外,波士顿管理顾问公司完成了两大发现:经验曲线与成长一份额矩阵。经验曲线发现,随着市场份额扩大、产量增加,由于劳动熟练程度提高会导致生产成本下降。“每当经验翻一番,增值成本就会下降20%~30%”;成长一份额矩阵将企业的产品或市场根据目前的状况与未来的发展潜力进行分类,区分出瘦狗、现金牛、明星与问号业务,为企业决策提供依据。后来通用电器公司在成长一份额矩阵的基础上又提出了以市场吸引力与企业优势为变量的GE矩阵,这两种矩阵目前成为战略的基础分析工具。

但是,传统的战略规划是一个单向过程,没有考虑到环境在不断变化,规划也应该不断调整。因此,安索夫在发现了这个致命弱点之后,提出了战略管理的概念,并建立了自己的战略决策过程,重点研究企业成长的范围与方向。安索夫认为,战略为五种选择提供“共同思路(Common Threads)”:产品与市场范围、成长方向、竞争优势、协同、自产还是购买。他把环境、市场定位与内部资源能力置于战略的核心位置。

1.1.2 20世纪70年代,环境适应理论横行

20世纪60年代后期与20世纪70年代早期,战略规划与长期规划在战略领域扮演着重要角色,这主要是源于把第二次世界大战中战争计划的经验应用到公司中,并取得了很好的效果。似乎一切都在意料之中,一切都在掌控之下。但是,1973年的石油危机开始动摇战略规划的垄断地位,企业发现战略规划无法应对现实中普遍出现的环境巨变与激烈的国际竞争,最根本的一点是未来无法预测,现实的战略往往是不不断试错的结果。战略规划开始向战略管理演变。

20世纪70年代是环境适应学派的时代,战略家越来越把环境的不确定性作为战略研究的重要内容,更多地关注企业如何适应环境。激烈的国际竞争和不确定性使战略研究引进了脚本分析,通过假设各种不同的市场环境,从而设计出各种不同的对策来应付这些变化。从而,管理不确定性成为企业的核心能力。

这一阶段,代表性的思想有:林德布罗姆的“摸着石头过河”、奎因(J. B. Quinn)的“逻辑渐进主义”以及明茨伯格(H. Mintzberg)和沃特斯(J. Waters)的“应急战略”。他们均把战略看成是意外的产物,是企业应对环境变化所采取应急对策的总结。吉尔斯(William Giles)研究了壳牌公司的经验,提出战略规划是一个学习的过程,战略规划理论把环境适应思想纳入自身的体系之中。

1.1.3 20世纪80年代,产业组织理论和通用战略研究

20世纪70年代末期及至20世纪80年代初期,世界经济形态发生了大的变化:市场结构越来越集中,产业组织的力量超越政治、经济环境的力量;大企业在行业内形成垄断,自由竞争转向垄断竞争;产业资本密集、技术密集导致行业进入障碍加大;成功的企业大多来自有吸引力的行业。基于以上因素,战略学家纷纷从适应环境的战略分析框架中跳出来,转向寻找有吸引力的产业,从成本和产品差异化上来寻找竞争优势,出现了S(结构)-C(行为)-P(绩效)、PIMS(市场结构—战略+策略—绩效+竞争地位)及波特的竞争战略理论为代表的战略新范式。

这个时期的研究在于三个方面:

第一,战略与绩效的关系。有三股势力:第一股集中在哈佛,秉承钱德勒的传统,致力于检验企业成长与多元化战略的命题;钱德勒学派的学者更深入地研究了企业成长战略、组织形式与经营业绩之间的关系。赖格利对多元化作了分类,鲁梅尔特(R. P. Rumelt)对多元化类型、组织结构对经营业绩的影响做了深入的研究。第二股在普渡大学,重点研究业务战略,始于对酿酒厂的研究。对美国酿酒业的研究是希望发现战略与经营业绩之间的关系,尤其要解释经营业绩与战略及环境的关系,认为业绩是战略与环境的函数。研究由哈滕(K. J. Hatten)、申德尔和库伯(A. C. Cooper)主持。通过研究发现,环境很重要,一个相对于竞争者的好战略必然导致好的经营业绩。研究还发现,同一产业内,企业的战略和业绩存在很大的不同,这导致了后来对战略团体的研究以及用竞争优势来解释经营业绩的差异。第三股也诞生在哈佛,以波特为首从产业组织的角度研究竞争战略和竞争优势。

第二,通用战略与竞争优势。20世纪80年代初,波特通过对美国、欧洲和日本制造业的实践提出了自己的竞争战略理论学说,认为企业要通过产业结构的分析来选择有吸引力的产业,然后通过价值链上的有利环节,利用成本领先或差异化战略来取得竞争优势。在整个20世纪80年代,波特的著作《竞争战略》《竞争优势》,这对战略管理的理论和实践产生了深远的影响。另一部分学者认为,战略的实施能力同样是重要的竞争优势来源,麦肯锡公司首次提出了战略实施与组织发展的构架,即“7S”构架,说明了要成功地实施战略与实现组织变革的必需的要素。其假设是组织的变化需要组织技能与共享价值观的变化。这“7S”是:战略、技能、共享价值观、结构、系统体制、员工、风格。随着研究的不断深入,人们越来越认识到有更多的竞争优势的来源,如质量、速度、快速的周转能力、高度的创新能力等。越来越多的学者认为,维持竞争优势的持续性依赖于组织的学习能力。

第三,战略过程与动态战略。后来的研究发现,没有任何一个战略过程或战略能

力能单独形成永久的竞争优势，企业必须不断地改变其战略资源与能力以便适应环境的千变万化。人们研究的重点由过去的寻找成功的驱动力转向研究如何使企业变化能力的最大化，即明茨伯格认为战略家应该由原来的规划者、战略制定者转变为战略的发现者，知识的创造者及变化的催化剂，战略规划应该用战略思考来替代。环境变化迅速，过多的分析反而会贻误战机，因此，要迅速分析可能的机遇，消除可能的风险，重点研究关键问题，迅速分析并形成行动方案，不要等一切都明确后才行动，但随时准备变更行动方案。成功的企业是擅长创新的企业，是不断学习，不断变化的企业。

1.1.4 20 世纪 90 年代，资源基础论和核心能力学说流行

波特的思想是对美国及日本 20 世纪 70 年代制造业的实践的总结，但是随着时间的推移，局限越来越明显，许多产业现象难以解释，如同行业的企业间的经营业绩的差异远远大于行业间的平均利润差异。20 世纪 90 年代初，美国西南航空公司在其他同行大亏损的时候却保持了利润的持续增长，这说明市场结构并不是企业经营业绩的决定因素。西南航空公司赖以竞争的资源是一种看不见的资源，如友善、风趣、实惠，这是一种综合的资源，是其他航空公司所无法模仿的。

20 世纪 90 年代，企业经营环境的最大特点是：第一，竞争的全球化。国家竞争越来越激烈，国家的边界变得越来越模糊，信息网络的发达使行业界限模糊。第二，产品的生命周期大大缩短，产品过时加速，创新成为竞争的主题。第三，顾客需求的个性化和差异化，多品种少批量成为重要的生产战略，即时生产、敏捷制造成为企业新的生产方式，时间和速度成为新的竞争手段。这时人们发现，竞争无常规，没有通用战略，竞争优势是比竞争对手更为成功的因素，而且这些因素无法被竞争者模仿。这些因素包括：组织的资源与能力、战略实施的卓越能力、战略、时间与创新等。一部分学者认为资源与能力是竞争优势的主要来源，公司的战略依赖于公司最优秀的方面而非外部环境，战略家的工作是寻找公司的能有别于其他竞争者的资源与能力。它们包括：

(1) 能提高公司竞争力的成本优势，如企业生产能力、加工技术、购买原材料的渠道等；

(2) 能用于不同用途的因素，如市场营销经历、销售渠道、品牌等；

(3) 能阻止竞争者进入的门槛因素，如专利、市场份额等；

(4) 对公司讨价还价能力有影响的因素，如企业规模、财力等。

企业对资源和能力的分析包括以下五个步骤：

(1) 对公司的资源分类，评估其优势与缺陷；

(2) 分析公司的能力，如何能使公司比竞争者更有效；

(3) 评价资源与能力的潜力，尤其是在保持长期竞争优势方面确定其竞争优势；

(4) 选择能最好地匹配公司的资源、能力与外部环境的机遇，制定相关战略；

(5) 找出资源差距，投资强化提高公司的资源条件，然后回到第一步，进入第二循环。

资源基础论者认为即使一个企业在缺乏吸引力、缺乏好机遇也有较大经营风险的

行业中经营,它也可以依赖它的内部独特资源与能力赢得竞争优势。关键是企业必须拥有对顾客有价值、稀缺的、对手难以模仿的资源与能力。资源基础论的假定是:

(1) 每个企业都是一组独特的资源与能力的组合,这些独特的能力与资源是企业战略的基础也是企业回报的基本源泉,资源的差异是竞争优势的基础;

(2) 随着时间的推移企业拥有不同的资源,培养独特的能力,从而同一行业的企业不可能拥有相同的战略相关资源与能力;

(3) 资源在企业之间缺乏流动性;

(4) 资源是企业生产过程的投入,包括:设备、员工的技能、专利、优秀的经理人员等。

资源基础论的进步主要在于企业不只是利用现有的资源与能力而且要有意识地培育独特的能力。

1990年普拉哈拉德(C. K. Prahalad)和哈默尔(G. Hamel)发表《公司核心能力》一文,奠定了核心能力理论基础,也使他们名闻四海。核心能力是组织中的累积性学识,特别是运用企业资源的独特能力,核心能力的重要特点是其他组织难以模仿,因为其具有很强的隐匿性,竞争对手感到难以言表,即只可意会不可言传;它是人与物,人与人关联的复合体,它是长期积累的产物,包括许多不可逆转的专用投资。核心能力理论强调,现实中企业的战略应该做到:选择有吸引力的行业,同时培养别人无法模仿的核心能力。

1.1.5 战略创新及学派分野

20世纪末,伴随着经济全球化、技术信息化与知识经济时代的到来,企业界出现了一系列的战略创新。

(1) 大规模定制

20世纪初,大规模生产在美国诞生,标准化成为时尚,成本领先成为主要的竞争战略。但是,随着消费者追求个性化时代的到来,“one size fits all”的时代已经过去了,互联网和信息技术的发展,促使大规模定制应运而生。即对定制的产品和服务进行个别的大规模的生产,它以个性化客户为中心,以灵活性和快速反应实现产品和服务的定制化。

大规模定制的特点是:

①以个性化客户为中心。大规模生产中,客户处于价值链的最末端,生产出来什么就卖什么。而在大规模定制中,客户位于价值链的最前端,围绕客户的需求来生产产品,其实质是生产者和客户共同定义和生产产品;

②以灵活性和快速反应实现产品或服务的定制化;

③电脑、网络、电子商务等信息技术是新战略的技术基础,使制造商与客户和供应商形成一种新的关系;

④注重整个过程的效率,而非局限于生产效率。

(2) 时机竞争

1988年斯托尔克在《哈佛商业评论》上发表论文《时间——下一个竞争优势的源

泉》，他把时间作为企业竞争优势的源泉，认为过去企业靠降低成本和产品多元化来竞争，而现在，时间与速度成为重要的竞争优势来源。在设计、制造、销售与创新上争时间、抢速度，对顾客的需求迅速反应。缩短产品周期、缩短产品生产时间等时间管理成为重要的竞争手段。

（3）归核化

归核化是指企业通过减少业务活动范围以集中经营核心业务的过程，主要通过剥离的方式实行企业的重组。美国大企业 20 世纪 50 年代起实行的多元化战略在 20 世纪 70 年代达到高峰，20 世纪 80 年代进入战略转换期，由于经济不景气，许多企业实施归核化战略。欧洲大企业的这种战略转换比美国晚 5~8 年，20 世纪 90 年代中期才陆续实施归核化战略。在亚洲，韩国大企业在金融危机中的 1998 年才开始实施归核化战略。归核化战略的要旨是：

①把公司的业务归拢到最具竞争优势的行业上；

②把经营重点放在核心行业价值链上自己优势最大的环节上；

③强调核心能力的培育、维护和发展，重视战略性外包这种新兴的战略手段。最早实施归核化战略的代表者是美国通用电气公司。

（4）虚拟组织

为了提高对市场机遇的反应，越来越多的企业采取非股权安排方式的核心虚拟企业形式。根据核心能力分工原则，企业只经营其核心能力擅长的业务，把边沿业务外包，形成劳动社会大分工。企业快速形成，一旦使命完成立即解体。通过契约的方式形成临时利益共同体。特许经营、委托管理、战略联盟等就是这种虚拟企业的代表组合方式。

（5）竞合

竞合即“竞争”与“合作”，在竞争对手之间构成合作关系。越来越多的战略联盟就体现了这一点。采取双胜共赢的原则，相互合作，而非开展你死我活的竞争。

（6）学习型组织

学习型组织是一种“本地化”（Localness）的扁平组织，决策权往下层移动，尽最大可能让当地决策者面对所有的课题，包括处理企业成长与持续经营之间的两难困境，通过学习来控制。提高企业对顾客需求变化作出反应的灵敏度。学习型组织发展它的员工，使它的员工热衷于并且有能力适应环境与变革自身。学习型组织具有共同的愿景，相互公开沟通，当与企业相冲突时，员工会把个人与部门的利益放在一边。

纵观战略研究的发展历程，20 世纪 70 年代到 20 世纪 80 年代战略研究没有突破性进展，原因在于，20 世纪 70 年代和 20 世纪 80 年代，战略研究过于空泛，缺乏可操作性。它只是给人们一种启发，要规划未来，要适应环境。20 世纪 80 年代日本的崛起也确实把人们的注意力引向操作层面。日本通过 TQM、及时存货、敏捷制造、成本控制等战术性的经营效率改进在市场竞争中节节胜利，使人们对战略迷失了方向。人们认为，战略并非真正重要的东西——你只是必须以更低的生产成本生产出比竞争对手更优质的产品，然后不懈地改进那个产品。还有人认为在一个变化的世界里，不该有战略。企业经营围绕着变化、速度、动态反应和重新创造自身等方面转，事物如此快速变动，

稍有停顿企业就承受不起。如果有战略,那就是僵化和不善变通,等到战略制定完毕也就过时了。

20世纪90年代战略的复兴是由于人们认识到企业的成功根源于企业独特的资源,而这些资源需要企业在内部长期培养才能形成。选择与培养独特资源与核心能力就是战略过程。尤其是波特一再强调,战略不是经营效率而是从事不同的活动或以不同方式从事相同的活动;哈默尔又强调要打破游戏规则,要开创新行业,人们这才逐步把战略重新放在经营的核心地位。

由于人们对战略的本质没有达成共识,所以存在各种战略管理流派。明茨伯格在《战略历程——纵览战略管理流派》一书中,将战略管理分为十大学派,分别是:

(1) 设计学派,认为战略是一个有意识的、深思熟虑的思维过程,是首席执行官有意识的但非正式的构想过程。

(2) 计划学派,将战略形成看作是一个正式的过程,是一个受控制的、有意识的、规范化的过程。

(3) 定位学派,战略的形成是一个受控的、有意识的过程,组织应该在深思熟虑之后制定出全面的战略并清楚地表达出来。而且,在既定的产业中,只有少数可供选择的战略,即通用战略。

(4) 企业家学派,企业战略不是集体智慧的结晶,而是领导者个人思考出来的产物。具有战略洞察力的企业家是企业成功的关键。

(5) 认知学派,战略形成过程是一个精神活动过程,是战略决策者认知的基本过程。这不仅是一个理性思维的过程,还包括一定的非理性思维。

(6) 学习学派,战略形成是一个应急的过程。组织环境具有复杂性和难以预测的特性,战略的制定首先必须采取不断学习的过程,学习以应急的方式进行。

(7) 权力学派,把战略看作是一个协商的过程。战略制定是一个在相互冲突的个人、集团以及联盟之间讨价还价、相互控制和折中妥协的过程。

(8) 文化学派,战略形成是社会交互的过程;个人通过文化潜移默化适应过程。文化学派的研究主要集中在文化对决策风格的影响、克服对战略变革的阻碍、建立企业主导价值观和解决文化冲突等方面。

(9) 环境学派,该学派将战略管理完全变成了一种被动的过程。

(10) 结构学派,融合了其他学派的观点,提供了一种调和不同学派的方式。该学派认为:组织可被描述为某种稳定结构;这种结构可被偶然因素影响向另一结构飞跃;结构转变有某种周期;战略最后采取的模式都是依自己的时间和情形出现。

1.2 战略的含义与特征

1.2.1 战略的含义

彼得·德鲁克在《管理的实践》(1954)一书中对企业管理的战略的定义是:“战

略就是管理者找出企业所拥有的资源并在此基础上决定企业应该做什么。”德鲁克的战略定义强调了企业经营者必须识别和找出自己所拥有的资源是什么，并根据自身的资源特点来确定企业的经营方向。

钱德勒（Aifred Chandier）在《战略与结构》（1962）给企业管理的战略下了一个定义：“确定企业基本长期目标，选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配。”钱德勒的企业管理的战略定义包含了几层意思：一是确定企业的长期目标，二是选择实现目标的途径和方法，三是进行资源配置。钱德勒认为战略是组织与环境之间的纽带，战略通过对组织环境的分析来确定组织的发展方向，使组织与环境要求相一致，组织对战略的跟随就保证了组织与环境的匹配。

安德鲁斯在其著作《公司战略概念》中提出企业总体战略是一种决策模式，它决定和揭示了企业的目的和目标，提出实现目的的重大方针和计划，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的类型，以及决定企业应对员工、顾客和社会做出的经济的和非经济的贡献。

加拿大麦吉尔大学的明兹伯格把人们对战略的各种定义概括为五个“P”：

（1）战略是策略（Ploy）。这种对战略的理解，是把战略等同与具体的谋略或计谋。在管理学界，人们通常把战略和策略混为一谈，有时从全局层面上来理解和使用战略这一术语，有时从局部层面上来理解和使用战略这一术语，而且多数人是把战略视为企业进行市场竞争的计谋与谋略。然而，把战略与策略相混，把战略上的策划和成功当成策略上的策划和成功，在管理实践上将造成重大的损失。这一点我们将在后面“战略与策略的关系”中进行具体的说明。

（2）战略是计划（Plan）。明兹伯格指出战略是一种有意识的有预谋的活动，一种处理某种局势的方针。依据这个定义，战略具有两个本质属性：一是前导性，战略是在企业发展经营活动之前制定的，以备使用；二是主观性，战略是有意识、有目的来制定的，更多地反映了人们对未来行动的主观愿望。在战略策划中，包含着计划的内容，但决不等于计划本身。

（3）战略是模式（Pattern）。明兹伯格认为战略是一种模式，它反映企业的一系列行动。这就是说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，就是企业的战略。这种对战略的理解，是把战略等同于企业经营活动的模式。在战略策划中，包括了对企业经营模式的策划和设计，一个战略的成功实施必然包含着有效的经营模式的运作。但是，战略包含着更为广阔的内容，不仅仅是经营管理模式的问题。

（4）战略是定位（Position）。战略定位是指选择企业在市场竞争中有利于自身生存和发展的位置，是企业在自身环境和利益之间所确定的位置。战略策划必须找到有利于企业生存和发展的市场定位，但是战略定位问题只是战略策划中的一个问题。

（5）战略是观念（Perspective）。把战略看成一种观念，它体现组织中人们对客观世界固有的认识方式，它是一种抽象的概念，但可以通过一定的方式被企业成员拥有和共享，从而变成一种集体意识并可能成为组织成员保持一致的思想基础。这种对战略的理解，是把战略等同于理念。战略的策划和制定，必须要有适当的战略理念作为指导，但是，战略决不仅是一种精神现象，它是企业具体行动的方案和规划，具有切