



经济管理学术文库 · 管理类

企业战略管理要义及进展： 基于实践的视角

Enterprise Strategic Manage Essentials and Progress:
Based on Practical Perspective

陶晓红 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



经济管理学术文库·管理类

企业战略管理要义及进展： 基于实践的视角

Enterprise Strategic Manage Essentials and Progress:
Based on Practical Perspective

陶晓红／著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理要义及进展：基于实践的视角/陶晓红著. —北京：经济管理出版社，
2018.12

ISBN 978-7-5096-6223-6

I. ①企… II. ①陶… III. ①企业管理—战略管理—研究 IV. ①F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 273144 号

组稿编辑：宋 娜

责任编辑：张 昕 田乃馨

责任印制：黄章平

责任校对：陈 颖

出版发行：经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址：www.E-mp.com.cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：北京晨旭印刷厂

经 销：新华书店

开 本：720mm×1000mm/16

印 张：20

字 数：349 千字

版 次：2019 年 5 月第 1 版 2019 年 5 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5096-6223-6

定 价：98.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

前言 Preface

对企业战略理论的研究，始于对企业战略概念的分析，这一分析有着既定的路径与线索。“战略”一词来源于希腊语 Strategos，最早用于军事领域，意指将军，其后演变为克敌制胜的艺术和科学。西方战略管理大师明茨伯格说：“我们对战略管理形成的认识就如盲人摸象，没人具有审视整个大象的眼光，每个人都只是抓住战略形成过程的一个局部，而对其他难以触及的部分一无所知。”自“二战”以来，以西方科学为基础的现代战略管理理论逐步发展并不断演化，众多学者也倾注了大量精力对现代战略管理理论进行研究，使现代战略管理理论不断深化。与此同时，东方战略管理思想也引起世界的关注，随着中国企业、中国经济不断地走向世界，人们在关注中国经济发展取得重大成就的同时，也在研究以中国为代表的东方战略思想。为此，有关战略管理理论的研究逐渐成为学界的前沿和热点。

本书把规范研究和案例分析方法结合起来，力图厘清战略管理理论的演进脉络，探究战略管理的范畴和战略管理先导，完善企业战略管理的理论体系。为了达到这个研究目标，本书在文献综述及诠释战略管理相关概念的基础上，着重进行了以下的研究：

研究一，对战略管理思想的演进过程进行梳理，总结西方战略管理理论的源起过程和我国战略管理理论的产生历程；研究二，对战略管理的范畴进行分析，总结了战略管理的三种模式和战略管理的环境范畴和矛盾范畴；研究三，对企业战略伦理进行研究，对伦理思想的产生和发展进行梳理，从责任化的伦理思想、中西方战略伦理思想、多层次的战略伦理三个角度来分析企业战略伦理思想，分析了商业伦理的效应、分类和模型以及商业伦理导向的企业战略管理体系；研究四，从战略思维、战略企业家、战略定位、战略制定、战略选择五个角度来分析

战略管理的先导；研究五，分析了竞争优势的内涵及特征、演化及模式，分析了战略企业家和战略定位，总结了战略制定的内容、模式、创新和工具，探究了战略选择的类型及内容、基本思维模式和分析框架；研究六，分析了战略转型的概念与模型、体系、路径与实践；研究七，对创新创业战略理论进行了分析；研究八，对互联网与生态战略进行分析；研究九，对国际化与知识战略进行总结分析。

探索战略管理理论，帮助企业更加有效地将战略管理应用于实践中，能够使企业决策者从极高层面与极大视域中把握企业的长期生存与发展的重大问题，有利于企业在广阔的市场竞争中脱颖而出，取得更好的发展。战略管理学属于高级管理学。作为系统性、思辨性、概念性及经验性极强的高层管理理论，战略管理是对企业长期生存与发展的顶层设计与认识。

任教以来，本人一直从事企业战略管理课程的教学，也对战略管理问题产生了一些认识和理解，形成积累了相应的知识框架，结合后期的教学需要，特编写此专著，希冀为当年高校课程的创新创业教育提供力所能及的帮助。

立足于现有的教材，在篇章结构、理论思想、表现形式和知识内容等方面锐意创新；把企业战略管理的案例融入每章每节的每个知识点之中，既介绍案例，又深入剖析案例，并力求精准，克服冗长累赘，运用了最新的国内外典型企业战略管理案例；通过知识逻辑图对每章的知识结构进行总结性归纳，把图表和文字结合起来，使读者在短时间内便能掌握章节的知识全貌；尽量吸收东方的企业战略管理精髓，并与西方的商业战略管理理论进行整合，取长补短。

目 录

Contents

第一章 战略管理思想演进 001

第一节 战略管理理论的源起 / 001

一、西方战略管理理论的源起 / 001

二、我国战略管理理论的产生历程 / 003

第二节 战略管理理论形成与发展的流派 / 004

一、明茨伯格的划分：十大经典流派 / 004

二、三类现代流派 / 004

三、战略联盟流派与基于信息技术的战略管理思想学派 / 012

【本章参考文献】 / 015

第二章 战略管理范畴 019

第一节 战略管理模式范畴 / 019

一、说明性战略管理模式 / 020

二、描述性战略管理理论模式 / 021

三、思维性战略管理模式 / 021

四、行为性战略管理模式 / 023

第二节 战略管理的环境范畴 / 024

一、企业环境 / 024

二、企业环境系统 / 025

三、企业环境的分析方法 / 027

第三节 战略管理的矛盾范畴 / 037

- 一、战略依据：“动”与“静”的环境假设 / 037
- 二、战略视野：“对内”与“朝外” / 039
- 三、战略性质：“竞争”与“共生” / 040
- 四、战略状态：“孤立静止”与“动态持续” / 042
- 五、战略核心：“价值瓜分”与“价值创新” / 043
- 六、战略主体：“上下”与“内外” / 044
- 七、战略目标：“经济性”与“社会性” / 045

【本章参考文献】 / 045

第三章 企业战略伦理 047

第一节 伦理思想的演化 / 047

- 一、伦理思想的产生及发展 / 047
- 二、责任化的伦理思想 / 050
- 三、中西方战略伦理思想 / 052
- 四、多层次的战略伦理 / 057

第二节 商业伦理 / 061

- 一、商业伦理思想的演化 / 061
- 二、商业伦理的效应 / 064
- 三、商业伦理的分类及模型 / 066
- 四、商业伦理导向的企业战略管理体系 / 068

第三节 企业战略伦理思想的现实考量 / 070

- 一、企业社会化理论 / 070
- 二、企业对伦理责任的认知误区 / 072
- 三、企业伦理责任与盈利的统一性 / 074
- 四、价值观对伦理责任的影响 / 074
- 五、企业伦理责任实例 / 075

【本章参考文献】 / 078

第四章 战略管理先导 081

第一节 战略思维 / 081

- 一、战略思维的内涵及特征 / 081
- 二、战略思维的演化及模式 / 082
- 三、战略思维、战略计划、战略、战略思想 / 084

第二节 战略企业家 / 085

- 一、战略智慧 / 085
- 二、战略意图 / 086
- 三、战略企业家 / 086

第三节 战略定位 / 090

- 一、战略定位的理论溯源及演进 / 090
- 二、企业战略定位分析框架 / 094
- 三、战略定位的层次 / 095
- 四、战略定位的先导 / 096
- 五、企业战略定位实践：投资控股还是产业运营？——丰收集团的战略定位之惑 / 101

第四节 战略制定 / 111

- 一、战略制定的内容 / 111
- 二、战略制定的模式 / 111
- 三、战略制定的工具 / 112
- 四、战略制定的创新 / 113

第五节 战略选择 / 114

- 一、战略选择的类型 / 114
- 二、战略选择的内容 / 118
- 三、战略选择的基本思维模式 / 120
- 四、战略选择的分析框架 / 123
- 五、企业战略选择实践 / 128

【本章参考文献】 / 134

第五章 战略核心 137

第一节 竞争优势与核心竞争力 / 137

一、竞争优势的内涵 / 137

二、竞争优势的来源 / 139

三、核心竞争力 / 142

四、动态竞争 / 153

第二节 商业模式 / 154

一、商业模式的形成 / 154

二、商业模式的内涵 / 156

三、商业模式的构成要素及类别 / 158

四、商业模式模型 / 159

五、商业模式发展阶段 / 161

六、商业模式特征与评价 / 162

七、商业模式设计 / 165

八、商业模式与战略 / 168

九、商业模式的企业实践及现实评价 / 170

十、商业模式创新 / 172

【本章参考文献】 / 186

第六章 战略转型 189

第一节 战略转型的概念与模型 / 190

一、战略转型的多视角考究 / 190

二、战略转型的主要内容 / 192

三、战略转型的模型 / 194

四、战略转型测量 / 198

五、战略转型的类型 / 199

第二节 战略转型的体系、路径与实践 / 202

一、战略转型的体系化 / 202

二、战略转型的路径 / 203

三、企业成功转型的关键性因素 / 204

四、企业战略转型实践 / 206

【本章参考文献】 / 209

第七章 创新创业战略 211

第一节 创新战略 / 211

一、创新 / 211

二、创新战略 / 218

第二节 创业战略 / 245

一、创业 / 245

二、创业战略 / 247

【本章参考文献】 / 258

第八章 互联网与生态战略 261

第一节 互联网环境中的战略管理 / 261

一、互联网时代的到来 / 261

二、互联网与战略的联系 / 263

三、互联网环境下的战略管理挑战与机遇 / 264

四、互联网战略思维 / 267

五、互联网企业战略趋向：并购与柔性 / 268

六、“互联网+”战略的企业实践 / 271

第二节 生态战略 / 274

一、商业生态系统 / 274

二、商业生态模式 / 279

三、创新生态系统 / 282

四、生态战略 / 285

【本章参考文献】 / 287

第九章 国际化与知识产权战略 289

第一节 国际化战略 / 289

- 一、企业国际化理论进程 / 289
- 二、国际化战略的理由 / 290
- 三、国际化战略的内涵与动因 / 292
- 四、企业国际化战略的类型与方式 / 294
- 五、企业国际化演化路径 / 295
- 六、企业国际化的实践：小米的国际化之路 / 297
- 第二节 知识产权战略 / 300
 - 一、知识产权战略的内涵与特征 / 300
 - 二、知识产权战略的构成要素 / 301
 - 三、知识产权战略的分类 / 301
- 第三节 专利战略 / 302
 - 一、专利申请战略主要类型 / 302
 - 二、专利进攻战略主要类型 / 303
 - 三、专利防御战略主要类型 / 304
 - 四、混合型专利战略 / 305
 - 五、专利布局 / 305
 - 六、专利国际化 / 307
- 【本章参考文献】 / 308

第一章 战略管理思想演进

第一节

战略管理理论的源起

一、西方战略管理理论的源起

对企业战略理论的研究，始于对企业战略概念的分析，这一分析有着既定的路径与线索。“战略”一词来源于希腊语 Strategos，最早用于军事领域，意指将军，其后演变为克敌制胜的艺术和科学。公元前 360 年，孙武主撰的专著《孙子兵法》，是世界上第一部战略管理的经典文献，被誉为“兵学圣典”。此外，毛泽东的《中国革命战争的战略问题》和克劳塞维茨的《战争论》都是国内外经典的战略巨著。然而，战略问题在当时却仅涉猎军事领域。资本主义工业革命，催生了企业这种社会经济组织形态，转而，战略被运用于企业的生产经营之中。在国外，以亚当·斯密、瓦特和斯图亚特等为代表的欧洲管理者和泰罗为代表的科学管理学派的管理思想均聚焦组织内部管理，关注内部组织的运行效率，并未涉及组织活动效果这一企业战略问题。法约尔则提出了计划、组织、指挥、协调与控制五项职能，这一观点成为最早出现的战略管理思想。1938 年，巴纳德在提出的组织理论中指出，组织与环境相适应的是组织效能问题，而管理科学所解决的是组织效率，这一观点成为企业战略概念的第二种认识。德鲁克早在 1954 年提出事业理论，德鲁克经常问企业家和管理者的问题是“我们的业务是什么”“我们的客户是谁”“客户的认知价值是什么”。领导者和管理者对这些问题的理解

准确与否，在很大程度上影响甚至决定着企业的兴衰成败。对这三个问题的假设包括如何看待市场、如何鉴别顾客和竞争者以及他们的价值和行为、对技术及其发展的态度以及对本公司的优势和弱点的认识等。每一个组织，无论其是否为商业性的，都会形成自己的事业理论。事业理论由三个部分组成：第一，有关组织外部环境的假设；第二，有关组织特殊使命的假设；第三，为完成企业使命所必需的核心竞争力假设。事业理论的特点包括：①环境、使命和核心竞争力的假设都必须是符合现实的；②三个方面的假设必须相互协调；③事业理论必须为整个组织内的成员所知晓和理解。20世纪60年代，安德鲁斯认为战略由内部环境因素和外部环境因素两大层次构成，前者包括公司实力、个人价值和渴望，后者包括市场机会和社会责任，并主张获取竞争优势的途径在于配置好资源以形成独特能力，这一观点被看成是企业战略概念的第三种观点。钱德勒较为正式地界定了企业战略的概念，认为战略是“确定企业的长期基本目标与目的，选择企业达到这些目标所遵循的途径，并为实现这些目标与途径而对企业重要资源进行的管理”。明茨伯格（Mintzberg）提出了非单一的战略内涵，即战略“5P”[Plan（计划）、Pattern（模式）、Position（定位）、Perspective（观念）、Ploy（计策）]论。

战略函数 $S=f(E, R, V)$ 有助于加深对战略的理解，战略函数表征的是，战略（S）是环境（E）、资源（R）和愿景（V）三个变量的三元函数，是三个变量的交集。环境是企业制定战略的外部因素，它界定了企业“可做”什么的范围；资源是企业制定战略的基础条件，资源包括土地、资金、厂房等有形资产，也包括人力资源等无形资源，它界定了企业“能做”什么的范围；愿景是企业制定战略的价值诉求，它描述了企业“想做”什么的范围，更多地体现了企业管理者的意志和意图，它为企业的战略制定提供了精神动力和方向指南。战略的本质是“该做”什么，它是“可做”“能做”和“想做”的有机统一，三者缺一不可。

安索夫提出的战略四要素（产品与市场范围、增长向量、协同效果和竞争优势），则将企业战略的概念分析由单纯的组织内部转向了组织与环境的关系之上，其出版的《企业战略》一书，成为企业战略理论研究的转折点。Kenneth R. Andrews（1971）首先提出战略管理过程（Strategic Management Process）包括战略制定、战略实施两个阶段，之后有学者将它扩充为三个阶段：战略制定、战略实施、战略评估和控制。战略制定包括战略分析与战略选择。管理者研究组织的内部和外部环境，以确定关键的内部和外部战略因素。根据战略与组织内部和外部环境相匹配的原则，需要对组织的使命与战略有所调整，并且在公司层、业务层或职能层面上制定新的战略。战略实施主要是要求公司确定年度目标、制定政

策、激励雇员和配置资源,各个职能部门制定具体的战术,以便使制定的战略得以贯彻执行,也就是战略实施阶段。战术运用活动包括培育支持战略实施的企业文化,建立有效的组织结构,制定预算,建立和使用信息系统,制定各种行动、方案和具体计划措施。然而,由于外部及内部因素处于不断变化之中,所有战略都将面临不断地调整与修改,所以管理者需要及时地了解是哪一特定的战略管理阶段出了问题,而战略评价便是获得这一信息的主要方法。战略评价活动包括:重新审视外部与内部因素、度量业绩、采取纠正措施。而战略控制一般可以分为事前控制、事中控制和事后控制三个阶段。

二、我国战略管理理论的产生历程

在国内,不少学者对我国企业战略理论的发展历程进行了探究,存在“三阶段论”及“四阶段论”。耿弘(1990)将企业战略理论的发展历程划分为以环境为基础的经典战略理论、以产业(市场)结构分析为基础的竞争战略理论和以资源及知识为基础的核心竞争力理论三个阶段。李柏洲和吕海军(2003)将企业战略理论的发展分为早期发展阶段、产业经济学阶段、组织经济学阶段、企业资源观阶段和未来企业内外部互动的知识战略阶段。周文燕等(2004)将企业战略管理理论的发展分为早期战略思想、传统战略理论、竞争战略理论和动态战略理论四个阶段。杨林和陈传明(2005)立足于矛盾的不同处理结果,将国外企业战略管理理论的演变历程划分为建立在对抗竞争基础上的战略管理理论、建立在有限合作基础上的战略理论和建立在互惠共存基础上的战略理论三大阶段。邹统钎和周三多(2010)则按照时间顺序将企业战略理论划分为以下几个阶段:20世纪60年代的战略规划理论,20世纪70年代的环境适应战略理论,20世纪80年代的产业组织理论与通用战略理论,20世纪90年代的资源基础理论与核心能力说,2000年前后超越竞争的创新与创造战略理论(如科特勒的顾客让渡价值理论、穆尔的商业生态系统理论)。代表性的研究属清华大学教授金占明和杨鑫(2008),他们从理论与实践两个层面,归纳了战略管理在我国形成与发展的轨迹,即先后划分为战略缺失期(1978~1983年)、萌芽期(1984~1992年)、确立与发展期(1993~2000年)和繁荣创新期(2000年至今)四大阶段。

第二节

战略管理理论形成与发展的流派

西方战略管理大师明茨伯格说：“我们对战略管理形成的认识就如盲人摸象，没人具有审视整个大象的眼光，每个人都只是仅仅抓住战略形成过程的一个局部，而对其他难以触及的部分一无所知。”

自“二战”以来，以西方科学为基础的现代战略管理理论逐步发展并不断演化，众多学者也对现代战略管理理论倾注了大量精力进行研究，使现代战略管理理论不断深化。

与此同时，东方战略管理思想也引起世界的关注，随着中国企业、中国经济不断地走向世界，人们在关注中国经济发展取得重大成就的同时，也在研究以中国为代表的东方战略思想。

一、明茨伯格的划分：十大经典流派

自从 20 世纪五六十年代战略管理研究萌芽以来，有关战略管理的研究文献可谓汗牛充栋，理论研究流派也纷纷涌现。关于战略管理理论流派的划分，国内外学界并无一致的看法。其中，最为引人关注的为明茨伯格依据战略管理演变的顺序划分的“十大战略管理理论流派”，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，其基本情况见表 1-1。

二、三类现代流派

20 世纪 80 年代以来，西方战略管理理论流派可归并为三大类。

第一类是根据战略理论发展演变的过程，将战略管理理论归纳为四大流派，分别是产业分析竞争战略理论流派、企业基础资源理论流派、核心能力理论流派、动态能力理论流派。进入 21 世纪，企业战略管理理论的新发展主要表现在五个方面：一是战略管理理论呈动态化趋势；二是系统复杂性理论在战略管理理论中的运用；三是战略管理要求企业的全员参与；四是战略管理理论的定量研究得到重视；五是各战略理论学派之间趋于整合。详细见表 1-2。

表 1-1 西方战略管理十大流派

流派	时间	工具 (模型)	假设前提	视角	主要观点	主要代表人物
设计学派	20 世纪 70 年代	SWOT 模型	● 战略的形成是一个有意识、深思熟虑的思维过程 ● 进行控制设计并保持清醒是首席执行官的责任, 首席执行官就是战略家 ● 战略的形成模型必须保持简单和非正式 ● 战略应当是个性化设计过程的最佳效果之一 ● 当战略形成一个完整的展望时, 设计过程才算结束 ● 战略应当是明确的, 必须保持简单 ● 只有独特、内容丰富、简单明了的战略完全制定好才能被执行	战略制定是一个孕育的过程	设计学派强调战略制定大多是一种非程序化的分析过程, 是一种企业家有意识的思考过程, 更多依赖企业家的经验和洞察力。设计学派力求战略的简洁和清晰, 强调结构与战略的协调	安德鲁斯
			● 战略过程产生于一个可控、自觉的正式规划过程, 有清晰的步骤, 每个步骤都能详细描述并利用各种技术完成 ● 原则上, 首席执行官负责整个战略的形成过程, 实际上战略实施由全体计划人员负责 ● 由正式规划过程得到的战略应被明确地制定出来, 以便通过翔实的目标、预算、程序和经营计划来执行		计划学派认为战略制定需要经过三个环节即战略制定、战略实施和战略反馈。其注重对战略意图进行全面、系统分解, 强调计算分析, 价值分析, 通过战略分解和实施使企业价值最大化	
计划学派	20 世纪 60 年代	经验曲线、 安索夫矩阵	● 战略是市场当中通用的、可以辨识的位置 ● 市场 (环境) 是存在利润且充满竞争的 ● 战略形成过程就是一个在分析计算基础上对通用战略进行的一种选择 ● 分析人员在战略形成中起主要作用, 他们将分析结果交给负责监控的管理人员 ● 战略来自管理过程, 并被描述和实施。实际上, 市场结构决定了深思熟虑的战略定位, 而战略定位决定了组织结构	战略制定是一个分析过程	定位学派认为战略是一种定位, 即找到自己独特的定位, 避免模仿, 规避竞争, 强调外部环境, 注重产业结构分析, 与设计计划学派相比, 更注重研究战略的内容	迈克尔·波特

续表

流派	时间	工具 (模型)	假设前提	视角	主要观点	主要代表人物
企业家学派	20 世纪 60 年代	—	● 战略存在于企业领导人心中，它既是一种观念，更是一种特殊的、长期的方向，是组织未来的一种愿景 ● 战略的形成最好是一种半意识的思维过程，无论是领导人在实际中自己构思的战略还是将他人的战略以自己的方式内在化，都需根植于领导人的经验和直觉中 ● 企业领导人专心于发展企业愿景，亲自控制战略实施 ● 战略愿景有延展性，并且是企业深思熟虑的 ● 任何企业或组织在什么时候具有组织的延展性，并且接受组织领导人的指挥的简单组织结构 ● 企业家式战略试图占据某个市场位置，而且这个市场位置可以保护企业不受市场竞争打击	战略制定是一个构筑愿景的过程	企业家学派强调企业家的直觉和判断，以及其远见卓识，面对不确定的环节，凭借其经验和能力对未来做出预测	弗兰克·奈特、熊彼特
认识学派	20 世纪 50 年代	—	● 战略形成是战略家头脑中的一个认知过程 ● 战略以概念、地图、图解、结构等方式出现，决定了人们如何对环境信息加以处理的方法 ● 外部信息进入人脑后会加工，人们看到的时间是所感知的世界 ● 作为一种概念，战略首先是很难以形成的，难以找到最优方案，当战略不可行时，也难以改变	战略制定是一个心理过程	认识学派包含两个分支，即实证主义与主观主义。其强调世界是复杂的，人们认识世界是无穷尽的，人们需要通过大脑的构建、概念的创新来实现战略的创新	赫伯特·西蒙