



战略管理

研究注记·案例

Strategic Management Research note · Case

(第2版)

黄丹 余颖 编著



清华大学出版社



战略管理

研究注记·案例

Strategic Management Research note · Case

(第2版)

黄丹 余颖 编著

清华大学出版社

北京



内 容 简 介

本书是一本高端的战略管理教材,较为系统地介绍了战略管理中公司层战略、业务层战略、职能层战略三个层面的基本问题、思想与逻辑、工具与方法等。全书分为四篇:第一篇介绍战略管理的基本理论和思想;第二篇介绍公司层战略分析的理论与方法;第三篇介绍业务层战略(竞争战略)理论;最后一篇介绍战略的实施(以职能层战略为主)和战略评价、控制问题。

本书以实务操作为主旨,渗透了作者多年从事企业战略管理的研究与实务经验,并附有大量的案例,可作为 MBA、EMBA 教材,也可作为战略管理咨询人员、企业管理人员的参考读本。

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:研究笔记·案例/黄丹,余颖编著. —2版. —北京:清华大学出版社,2009.7

(21世纪经济管理类精品教材)

ISBN 978-7-302-19033-2

I. 战… II. ①黄… ②余… III. 企业管理-高等学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 190453 号

责任编辑:王 威 纪文远

封面设计:张 岩

版式设计:侯哲芬 杨 洋

责任校对:姜 彦 焦章英

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

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

印 刷 者:北京国马印刷厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:36.75 字 数:820千字

版 次:2009年7月第2版 印 次:2009年7月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:49.80元

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

邮 购:010-62786544

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:025599-01

第2版前言

在广大读者的关爱鼓励下，经过近两年的努力，《战略管理（研究注记·案例）》的第2版终于与大家见面了。

2008年是一个多事之秋，美国的次贷危机经过十来个月的发酵，终于演化成一场全球性的金融海啸，而这场海啸也必然导致下一步的全球经济大危机。许多经济学家预测，这将是自1933年以来最严重的全球经济大萧条。在这一世纪性的大动荡面前，企业将面临着前所未有的生存挑战。在此之前误判全球经济形势的企业，将处于更加不利的境地。可想而知，大量囤积石油的企业，当原油价格从140美元/桶掉到50美元/桶以下时，其所遭受的损失以及所承受的财务负担是多么的可怕。即便能够捱过这一场严冬，在未来的开春时节，这些企业也将难以与那些轻装上阵的对手们抗衡。

战略，就是对未来准确的判断，这次金融海啸再次验证了笔者的这一观点。客观世界是复杂的，但当我们从事物的本源来考虑未来时，问题其实要简单得多。当人们把矛头纷纷指向次贷危机、指向华尔街的时候，笔者却认为次贷危机实际上只是这场全球经济大灾难的表症点，真正的根源则在于全球经济的均衡格局发生了深刻的危机。现代社会经济的发展，是建立在全球范围内高度合作的基础之上，当国际经济合作的利益分配失去均衡时，这种合作的基础就崩溃了。事实上，当国际原油价格突破100美元/桶时，笔者就已经对未来的全球经济深感忧虑。次贷事件是偶然的，但经济危机是必然的。伟大的企业家最重要的特质便是能够化繁为简，把握大趋势，不为过程中的小波动所干扰。这一点一直是我们所强调的战略意识。

经济是周期性的，不管危机多么深重，早晚终将过去。对于中国企业家来说，如何在未来的全球竞争中生存和发展、如何为企业的百年基业打好基础……是更为重要的问题。

近十多年来，中国企业凭借低廉的制造成本，出口大幅度增长，中国也因此成为了制造大国。但随着巨额贸易顺差的不断积累，问题也越来越突出：一是人民币大幅度升值，中国企业低成本的优势在逐步减弱，大量的制造企业在向越南等更低成本的地区转移；二是国际上出现了对中国产品的排斥，甚至是敌视，不断出现的贸易摩擦就是很好的例证。低成本战略对于中国企业来说，路已经越来越窄了，如何在战略上进行变革，是中国企业不得不解决的问题。另外，如何树立良好的国际形象，增强国际公共关系和国际市场危机处理能力，是中国企业，乃至中国政府的一大课题。

摆在我们面前的是全新的问题，没有现成的答案，对于企业家来说，只有靠自身的战略素养去应对，而增强理论上的修为是其中一个很重要的因素。在这一版中，有关战略管理理论的介绍无论在深度还是在广度上都得到了改进，整书显得更全面、更透彻、更易被读者理

解。尤其在本书的特色——注记部分，力求更加准确、清晰地刻画问题，对第一版中存在的一些模糊的认识和表述进行了调整。

在第1版的基础上，我们对本书的内容作了较大的修改。对“盈利模式”一章进行了重新整合，增加了许多新的盈利模式，而且形成自己的理论分类体系，更重要的是其中增加了商业模式的内容，为盈利模式的实施以及战略意图的贯彻提供了一个有力的分析工具。在外部环境分析中，本版采用了PIE模型来整合传统的PEST和五力模型，使读者对外部环境分析的各种模型、方法有了一个更为直观和整体的认识。在动态竞争中，新增了价值网的相关理论与方法，使竞争战略的内容更加丰富，操作性更强。

我们对文中的小案例和阅读材料也进行了更新，力求使本书能跟上战略管理实践的发展。第2版对第四章、第九章的案例进行了调整与更换，使得案例更贴合章节的内容，有助于读者进行针对性的训练；此外还更换了综合案例一，保留了综合案例二。

不管我们如何努力，战略管理实践的发展总是领先于学者们的理论研究。从目前发展的态势看，中国经济在全球经济舞台中的地位将会不断提升，在不远的将来，中国必将成为一个经济大国与经济强国。中国经济的发展，为我们的理论研究提供了更多的素材与灵感，随着中国经济地位的提高，中国战略管理学研究在国际学术界的地位也应不断地得到提高。中国在为全球经济做出巨大贡献的同时，中国管理学者也应为全人类的管理知识做出更大的贡献。这是每一个中国学者的追求，也是本人的追求。

编者

第1版前言

在企业管理言必称战略的时代，过多地强调战略管理的重要性已无必要。但战略的本质是什么？何为战略思维？在战略决策、实施和评价等各个环节中，我们应该遵循什么逻辑？恐怕还是大多数企业高层管理人员较为陌生的问题。因此，虽然许多企业都在谈论战略，都在实施战略管理，但却鲜有能够正确地运用战略思维、战略管理工具和方法来系统地处理企业发展中的战略问题。《孙子兵法》曰：“兵无常势，水无常形”。不理解战略的本质与逻辑，只能生搬硬套战略管理理论、机械地模仿其他企业的做法，而无法正确处理其战略与自身经营哲学、外部环境、内部资源之间的关系。这样，即便具备战略意识，也会在纷繁复杂的市场中迷失方向。不少企业的“战略举措”实际上是一种“伪战略”，正是因为其行为偏离了战略管理的根本目的，误入了战略形式化的陷阱，只得其形而未得其实的表现。

关于战略管理的著作可谓汗牛充栋，其中真知灼见不胜枚举。但纵观现有的战略管理专著，确能鲜明地对战略管理思想进行整合和系统剖析的实不多见。故不妨抛砖引玉，为理论研究与企业实务提供战略管理方法论上的指导。此外，中国企业所面临的市场和社会环境远比西方企业复杂，来自西方的战略管理理论已不足以指导中国企业的战略管理实践。中国企业亟需中国式的战略管理案例，但更需要在中国式战略管理实践中总结出来的战略管理理论。这是我们写这本书的基本动因。

正因如此，本书具有与现行战略管理著作不同的几个特点：一是强调战略管理本质的挖掘。本书特别注重从本源上来表述战略管理行为，注重从根本上把握战略管理的理论与方法。二是注重操作性。本书的论述，基本上是围绕着战略管理实践的需要来展开的，其最终目的是为企业在战略管理的不同环节提供解决方法与工具。三是系统性。本书几乎涵盖了战略管理所有的主要环节，对各个环节应该考虑的问题进行了系统的介绍，使读者对战略管理理论和方法有一个完整的认识和把握。四是本书的研究注记。这部分内容是笔者将自己多年的企业管理和企业咨询的心得、思考与研究奉献给读者，帮助初学者理解战略管理理论及战略思维方式，同时与战略管理的有关教师、研究人员、实践者进行分享与交流。另外，书中的许多阅读材料以及一些小的案例线索（由于缺乏详细的内容，姑且这样称之），都是经过精心挑选的，仔细阅读和细心揣摩，会得到诸多的启示与借鉴。

战略的成功来自于：29%的正确判断×1%的正确逻辑演绎×70%正确且强大的执行。战略的实施是战略管理中难度最大的任务，但对企业自身的追求的确定的、对外部环境（包括现在，更重要的是将来）的判断、对企业内部能力的判断，是战略成功的最为基础的因素，这

种洞察力也往往是战略家身上最为宝贵的特质，是别人无法模仿的。然而，在正确的判断下，如果没有正确的逻辑来帮助进行战略规划，企业家也可能作出错误的应对，这是一个高层管理人员最不应该犯的低级错误。而如果没有系统地学习战略管理理论体系的话，这种错误便会屡犯不止。

本书帮助读者解决的就是建立正确的战略性逻辑思维。尽管这一要素在战略成功中的贡献仅占1%，但它发挥着承上启下的作用。而且清晰的逻辑能够帮助企业家进行思考与判断，尤其在战略实施过程中，起到很好的整合作用，提高战略执行的方向性和准确性。即便是其本身1%的作用，也具有极高的战略价值。在现代企业竞争中，高出对手1%的成功率足以帮助企业建立起行业领导地位。

本书共分为4篇、11章。第一篇介绍战略管理的基本理论体系，这一部分包括第一章和第二章。第一章系统地介绍战略及战略管理的概念，基本思想，战略层次、基本类型，以及战略的问题集和整体逻辑。第二章介绍企业的哲学以及哲学对战略管理的影响，另外还介绍了22种盈利模式。

第二篇介绍公司层战略的分析与制定问题。这一部分包括3章：第三章介绍外部环境的分析；第四章解决企业内部能力分析的问题；第五章是在前两章基础上，介绍战略匹配、评价和最终决策的工具与方法，以及影响最终战略方案的其他因素。

第三篇解决在某一既定的业务中，如何进行有效的竞争——即业务层战略问题。这一部分包括3章。第六章介绍基本的竞争战略决策问题，这部分主要参考波特的《竞争战略》一书的内容。第七章介绍如何通过产业链分析来塑造企业的竞争优势，这部分内容主要参考波特的《竞争优势》一书。第八章介绍如何在动态的环境中进行竞争和建立竞争优势，如何实现超常规发展的一些理念与方法。

第四篇介绍战略的实施与评价问题。这一部分包括3章。第九章介绍在企业战略意图的指导下，企业在组织设计、生产、营销、人力资源、研发、财务等各个方面如何进行战略性的思考，从而有效地实施企业的战略意图，这部分解决的是职能战略的问题，是战略管理与企业经营管理其他职能的一个重要接口。第十章介绍通过购并来实现企业的战略目标。第十一章介绍战略的评价、反馈和控制问题。

与目前许多战略管理教材结构编排不同的是，本书按企业哲学——公司层战略——业务层战略——职能层战略——战略评价与反馈的层次展开。笔者认为，这种次序更符合战略管理各个层次问题的本来逻辑顺序，会呈现给读者一条更为清晰的脉络，使读者更好地把握战略管理各层次战略的关系。尤其重要的是，在现代竞争战略中，多业务的关联与协同成为非常重要的战略手段，公司层战略所构筑的产业组合直接决定了各业务战略的具体内容与特征，即公司层战略对竞争层战略会产生重大影响。因此，把公司层战略编排在业务战略之前不仅是一个顺序的问题，而且是逻辑展开的需要。

无论介绍多少种理论方法与分析工具、多少成功和失败的案例，都无法帮助企业家们完

全应对未来复杂多变的战略管理的挑战。经济全球化、文化多元化、知识大爆炸,以及由于基本物质需求满足后,现代社会的人类需求进入一种混沌的状态,这都使得企业面临的环境所具有的不确定性,比起50年前来说何止高上百倍。正如人们常说的,在这个时代,唯有变化是不变的。留给战略家的任务是,如何在日益多变的动态环境中保证企业战略的正确航向,如何协调好生存与效率关系、战略的适应性与稳定性的关系。然而,更为深层次的问题是,正如一位管理学家所指出的,如果总在强调唯有变化是不变的,那么我们收获的将是血压升高、心跳加速、神经焦虑,以及歇斯底里过后的长久的茫然。在这种令人目不暇接的变化的外表下,究竟有着什么永恒不变的东西。只有把握住这种人类社会发展本质、恒久的东西,才能在企业的长期发展和复杂的环境面前不迷失方向。而这正是战略家最需要思考和探索的问题。

纵观人类的历史,尽管科学、文化、艺术以及生活方式都永不停息地演变,但其中唯一不变的是人性,是深植于人类灵魂中那种对美好生活的追求,以及由于上帝的疏忽而遗留在人类身上的种种人性缺陷。市场需求、合作竞争、奋斗懈怠,都是人性的体现。对人性的把握有多深,企业家的成就就会有多大。因此可以说,得人性者得天下。

战略家的睿智,源自于其对人类社会发展的忧患、对人性的关注,以及对他人的关爱。而这些,是洞察人性的唯一途径。

正如书中所表述的,战略是一种思想。本书最大的目的在于倡导一种战略思想,在于帮助建立一种战略的思维方式,使更多的企业管理者能够站在战略的高度来思考企业的生存与发展,能够在纷繁复杂的事物面前保持判断力和应对能力,能够在历史、现实与未来之间寻找一条正确的发展路径。

由于我们对战略管理的认识及水平有限,虽已竭尽全力,但本书仍不可避免地存在许多不尽如人意和错漏之处,希望读者予以斧正。

愿思想之树长青!

编者

2005年1月

目录

第一篇 公司战略的基本问题

148	战略的本质及其基本逻辑	2
149	第一节 战略是什么	2
150	第二节 战略管理的终极追求	13
151	第三节 战略选择的基本准则	17
152	第四节 战略管理的基本问题	20
153	第五节 战略的层次与类型	25
154	第六节 战略管理的阶段与程序	37
155	本章小结	38
156	思考题	39
157	本章案例 联想：失去平衡的业务组合	39
158	第二章 公司哲学与盈利模式	49
159	第一节 商业的本质	49
160	第二节 任务陈述	50
161	第三节 盈利模式	58
162	第四节 商业模式	72
163	本章小结	75
164	思考题	75
165	本章案例 思八达公司新盈利模式设计	76

第二篇 公司层战略分析

第三章 战略环境分析	94
第一节 外部环境分析的逻辑.....	94
第二节 产业需求分析.....	95
第三节 获利能力分析.....	121
第四节 外部关键因素评价矩阵.....	126
本章小结.....	129
思考题.....	129
本章案例 华立集团进军青蒿素产业.....	130
第四章 企业能力与资源的战略分析	140
第一节 内部分析的逻辑.....	140
第二节 财务状况分析.....	141
第三节 管理水平分析.....	148
第四节 技术优势分析.....	152
第五节 生产与成本分析.....	153
第六节 其他关键资源分析.....	155
第七节 内部关键因素评价矩阵.....	162
本章小结.....	164
思考题.....	164
本章案例 明基: 在贫瘠的土地上丰收.....	165
第五章 战略制定——工具与逻辑	194
第一节 SWOT 分析矩阵.....	195
第二节 战略地位与行动评价(SPACE)矩阵.....	197
第三节 业务增长/市场份额(BCG)矩阵.....	199
第四节 内部—外部(I-E)矩阵.....	202
第五节 大战略矩阵.....	205
第六节 市场成熟度/协同度矩阵.....	206
第七节 量化战略计划矩阵(QSPM).....	209
第八节 战略预算与最终决策.....	212
第九节 影响战略决策的其他因素.....	213
本章小结.....	218

思考题.....	218
本章案例 德隆：在大厦倾塌的背后.....	219

第三篇 业务层战略分析

第六章 竞争战略决策	228
第一节 产业分析.....	228
第二节 竞争对手分析.....	238
第三节 竞争战略决策.....	248
第四节 生命周期与竞争战略.....	258
第五节 集中化程度与竞争战略.....	264
第六节 选择竞争对手.....	265
本章小结.....	271
思考题.....	271
本章案例 海正药业：集聚化战略的力量.....	272
第七章 竞争优势的培育	281
第一节 价值链与竞争优势.....	282
第二节 竞争优势的影响因素.....	284
第三节 构造成本优势.....	294
第四节 构造歧异优势.....	306
本章小结.....	309
思考题.....	309
本章案例 核心竞争力：中集集团的全球霸业之基.....	310
第八章 动态战略管理	319
第一节 动态环境中的战略问题.....	319
第二节 预测对手的行为.....	325
第三节 动态竞争战略类型.....	334
第四节 竞争合作.....	341
第五节 实现非线性增长.....	350
本章小结.....	355
思考题.....	356
本章案例 UT 斯达康神话.....	356

第四篇 战略实施与控制

第九章 战略实施——思想与手段	372
第一节 战略实施概述	372
第二节 战略实施中的组织设计问题	377
第三节 战略实施中的人力资源问题	391
第四节 战略实施中的生产问题	397
第五节 战略实施中的营销整合	399
第六节 战略实施中的财务问题	401
第七节 战略实施中的研发问题	404
本章小结	405
思考题	405
本章案例 花红药业的战略实施	406
第十章 战略并购与资本运作	419
第一节 并购理想：战略协同	419
第二节 并购现实：协同如同古董	423
第三节 三大通用并购战略	426
第四节 当前环境下的并购战略选择	430
本章小结	432
思考题	433
本章案例 开开实业的并购之路	433
第十一章 战略评价与控制	446
第一节 一般控制结构	446
第二节 战略评价	447
第三节 价值评估与战略评价	450
第四节 战略控制模式	457
本章小结	472
思考题	472
本章案例 新兴铸管的战略控制与绩效	473
综合案例一：DFCJ 的成长	484
第一篇 风云再起	484
第二篇 逐鹿华东	496

第三篇 运筹帷幄.....	504
综合案例二：上海海立（集团）公司.....	516
第一篇 浊沉清扬.....	516
第二篇 追本溯源.....	521
第三篇 巧铸灵“芯”.....	531
第四篇 破茧化蝶.....	550
第2版后记.....	571

第一章 基本问题的总论

第一章 基本问题的总论

第一篇

——前言

第一章 基本问题的总论

公司战略的基本问题

第一章 基本问题的总论

第一章 基本问题的总论

第一章 基本问题的总论

第一章 战略的本质及其基本逻辑

我们对战略的认识就如同盲人摸象，因为从未有人能够具备完整的审视大象的眼光。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它的局部相加。

——亨利·明茨伯格

第一节 战略是什么

在管理学界中，最基本的概念问题，也往往是争议最大的焦点，战略管理也不例外。什么是战略，迄今为止仍无一个公认的定义。

事实上，任何具有现实意义的概念，都是基于问题的解决而提出的。1957年出版的《经营中的领导能力》（菲利浦·塞兹尼克）和1962年出版的《战略与结构》（阿尔弗雷德 D. 钱德勒）这两本书把战略思想引入了企业管理范畴时，全世界的工商企业正面临着越来越复杂的环境、越来越激烈的竞争、越来越大的市场范围、越来越快的社会、经济、文化和技术变化。如何对未来的市场环境变化作出正确的判断？如何调整企业的经营行为，以应对这种未来的变化，从而领先对手，获得竞争优势？如何从各种社会与商业关系中挖掘别人没有发现的价值，创造出别人没有采用过的盈利模式？这都成为企业非常关注的战略问题。从这点来看，如何从一个更长远的视角，帮助保持企业环境的和谐，在社会分工大系统中将自身的优势充分地发挥出来，或系统地、有计划地培育企业在某一方面的竞争优势，实现企业价值的最大化，就是战略这一令人着迷的概念的最终使命。

尽管目的是一致的，但达成这一目的的具体战略形态却引发了学者们的众多争议，从而也就形成了不同的学派。来自加拿大麦吉尔大学的明茨伯格教授对此作了很好的总结，将现有的战略管理研究分为十大学派。

一、设计学派：将战略的形成看作是一个概念作用的过程

设计学派是最早也是最具影响力的战略管理学派。其战略管理思想是“在企业所处环境

中能够决定其地位的机遇与限定条件之间的匹配”，这种匹配是在企业家（或战略分析人员）综合了对未来环境变化趋势的认定，以及对企业内部资源、能力的判断的基础上作出的。著名的 SWOT 分析即是设计学派的经典模型，“匹配”（match）则成为设计学派的核心概念。这一思想奠定了战略分析的基本范式——综合考虑企业内外因素，以内外因素和谐为目标，决定企业的战略选择。这一范式被鲁梅尔特（Richard Rumelt, 1997）很好地诠释为以下设计准则^①：

- 一致（consistency）：战略要求达到目标与政策的一致。
- 和谐（consonance）：战略要对外部环境的变化作出正确的反应。
- 优势（advantage）：战略要提供或保持其在所在领域的竞争优势。
- 可行（feasibility）：战略需要考虑资源和能力方面的可行性。

设计学派战略制定大多是一种非程序化的分析过程，它强调这是一种企业家有意识的个体思考过程，且更多地依赖企业家的经验和洞察力；此外，设计学派力求战略的简洁和清晰，强调结构与战略的协调。

战略制定完成后，接下来就是它的实施，这是设计学派提出的清晰的结构。尽管明兹伯格言语之外有批评这一学派把战略的制定与执行割裂开的意思，但作为一种结构性陈述，这种安排是必然的。当然，战略的制定与执行往往是交织在一起，难以清楚地从时间上截然分开，只有全新成立的公司，估计才会出现先制定战略，再加以执行的情况。

尽管对设计学派的批评不断，但设计学派为战略管理提供了一个静态的“力学模型”——一个理想化的、简化的和抽象的理论框架，它不一定全面，但却提供了分析的基础和起点。

二、计划学派：将战略的形成看作是一个正式的过程

计划学派几乎与设计学派同时出现，安佐夫在 1965 年出版的《公司战略》大概是计划学派最有影响力的开山之作。

计划学派的主要特征是其大规模的战略规划，即将企业的战略意图进行全面、系统地分解，使其成为一个完整的、庞大的计划体系。计划学派强调计算，注重财务的价值分析，它力求通过战略分解和战略规划的实施，实现企业的价值最大化。战略规划是这一学派的显著特征，大致分为以下六个阶段^②。

- 目标设定：提出量化的组织目标，这一目标被计划学派与战略区分开来。
- 外部审计：对组织的外部环境进行评价。计划学派在这一阶段与下一阶段的观点与设计学派基本相同。

^① Henry Mintzberg. Strategy Safari. The Free Press, 1998. 27

^② Henry Mintzberg. Strategy Safari. The Free Press, 1998. 49~56

- 内部审计：对组织的内部优势与弱点进行分析与分解。
- 战略评价：采用量化的手段，对备选战略方案的股东价值进行评价，并依次制定出长期、中期和短期的组织目标和战略。“价值创造”（value creation）成为计划学派的流行术语。
- 战略组织：这一阶段的重心是“分解”，将公司层战略（业务组合）分解为业务层战略（定位），再分解为职能层战略，战略控制则按公司管理层、事业部管理层、职能层、运作管理层的层级展开。最终将目标、预算、战略、程序等整合到一个操作性计划中，使之成为可管理的计划（计划系统，system of plans）。
- 战略反馈：对战略的执行情况进行回顾与评价，分析战略的可行性，对计划作出调整。

计划学派明确地建立起战略管理的三个环节——战略制定、战略实施、战略反馈，涵盖了管理的所有职能，构成了一个闭环系统，其结构也因此变得非常完整。

计划学派接受了大部分设计学派的理论前提，所不同的是计划学派把战略制定看作是一个规范化的计划过程，战略管理者也从企业家个人扩大到一个计划团队，对组织战略的实施进行控制。

三、定位学派：将战略的形成看作是一个分析过程

定位学派是以迈克·波特为代表的、以分析为特征的流派。迈克·波特于1980年出版的《竞争战略》一书，成为了定位学派形成的重要分水岭。他认为，战略是一种定位，即找到自己与众不同的独特定位，避免相互模仿、发生正面的冲突，从而规避竞争，获取更大的收益。波士顿咨询集团矩阵（BCG）、PIMS、竞争要素的五力模型、产业结构分析等，是这一学派的重要理论成果。

定位学派虽然接受了大部分设计学派与计划学派的理论前提，但这一学派更关注战略本身，而不是制定战略的过程，强调研究战略的内容。与设计学派和计划学派最大的不同是：定位学派认为，只有少数几种战略（即波特的基本竞争战略），在相同的情境下，战略应该是相同的；而前两个学派则认为，即使在相同的情境下，也可能有无数种战略。定位学派还注重对产业结构的分析，并通过这种分析来确定企业的产业定位——选择一个好的产业以及在产业中的合理位置、对产业竞争均衡地施加影响，以使其朝着有利于自己的方向发展、利用竞争因素的变迁以提高企业的竞争优势。

定位学派的理论前提大体可总结为以下五条^①：

- 战略是通用的，是组织在市场中一个明确的定位。
- 市场是有效的和充满竞争的。

^① Henry Mintzberg. Strategy Safari. The Free Press, 1998. 85