

战略管理学精要

第二版

马浩 编著

ESSENTIALS OF STRATEGIC MANAGEMENT

2nd Edition

系统呈现战略管理学之精髓
传统与前沿并重 经典与潮流共析



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

战略管理学精要



陈国海 编著

ESSENTIALS OF STRATEGIC MANAGEMENT

Second Edition

CHINA UNIVERSITY OF PETROLEUM
ECONOMICS PRESS

中国石化出版社
CHINA UNIVERSITY OF PETROLEUM
ECONOMICS PRESS

战略管理学精要



马浩 编著

ESSENTIALS OF STRATEGIC MANAGEMENT

2nd Edition



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

战略管理学精要/马浩编著. —2 版. —北京: 北京大学出版社, 2015. 1
ISBN 978 - 7 - 301 - 25108 - 9

I. ①战… II. ①马… III. ①企业战略—战略管理—工商管理硕士—教材
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 272074 号

书 名 战略管理学精要(第二版)
著作责任者 马 浩 编著
责任编辑 张 燕
标准书号 ISBN 978 - 7 - 301 - 25108 - 9
出版发行 北京大学出版社
地 址 北京市海淀区成府路 205 号 100871
网 址 <http://www.pup.cn>
电子信箱 em@pup.cn QQ:552063295
新浪微博 @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书
电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926
印刷者 北京大学印刷厂
经 销 者 新华书店
787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 19.5 印张 346 千字
2008 年 2 月第 1 版
2015 年 1 月第 2 版 2015 年 1 月第 1 次印刷
印 数 0001—4000 册
定 价 42.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010 - 62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题, 请与出版部联系, 电话: 010 - 62756370

献给我的恩师们
满怀崇敬与感激

前言

随着现代科技的迅猛发展,商业领域之风尚潮流似乎日新月异,不同企业的沉浮兴衰亦仿佛于瞬间斗转星移。商业媒体与管理文献中的热点和时髦,既反映企业经营实践的变革与创新,同时也往往是旧有概念和理论的翻版或重构。时下坊间津津乐道的是商业模式与所谓的互联网思维。战略,在一众新鲜语汇中,略显老旧落魄,不合时宜。然而,作为一门情境艺术,战略的存在,已逾数千年。无论用什么称谓来名状与战略相关的事体,不断地提升对战略的研究、思考与实践,仍将是企业高层管理者面临的严峻挑战,具有鲜活的现实意义。

战略,堪称当代管理理论之核心概念。欲在经营管理中取胜——出类拔萃、卓越有成、与时俱进、基业常青——企业需要不断构建和保持一系列的竞争优势。竞争优势的获得,可以由于运气,也可以依靠远见与战略。运气难以把握,但我们可以通过努力尽可能有效地选择和实施合适的战略,增加取胜的可能。战略的实质是寻求企业自身特点与外部环境要求的契合,蕴含企业的基本使命,昭示企业的独特定位,开启竞争优势的源泉,造就长期卓越的经营绩效。

战略管理,是关乎企业战略实践的科学与艺术。高层管理团队和总体管理者,为企业的生存与长期发展担负最终的责任。战略管理是其核心要务。理论与实证结果表明,企业的成败,在很大程度上取决于其战略的妥当性与实施质量。而战略的妥当性与质量,通常取决于管理者的思维定势与自觉和不自觉地在实际中所信奉及应用的某些理论。因此,研究战略管理者的决策特点与战略管理过程及其规律,具有非常重要的理论意义与现实作用。

战略管理学,主要探究战略的分析与考量、制定与选择以及实施和执行。作为一门独立的研究学科,它力求以科学的方法去观察实践,发现问题,构建理论,验证学说,从而积累和扩充有关战略管理的理论知识体系以及研究方法论体系,并保持学科的持续发展。作为一门实践意义极强的学科,它也担负着某

种为管理实践提供及时总结、系统反思、灵感启示以及指导帮助的作用。因此,战略管理的研究必须关注和平衡理论思考的严谨性以及与实践的相关性。

本书的宗旨在于为学生与读者提供一个战略管理学最基本的简明教程。本书可以作为管理学与相关专业学生的教材,也可以作为战略管理学的普及读物。此次再版承袭了本书第一版的主旨理念,其主要特点如下:

第一,本书力求比较系统地呈现战略管理学的精髓。大师熊彼特有言,探究任何一门学问,必须注重三个方面:理论精华、历史沿革和研究方法。因此,本书在介绍主要理论内容时,也注意说明其产生背景、历史传承、发展演化、枝节关系,以及研究方法论的特点,比如研究假设、推理过程、检验手段等。此举意在使读者能够更好地了解特定理论体系的全貌。

第二,本书的选材力求做到传统与前沿并重,经典与潮流共析。时髦的东西可能速朽殆尽。传统的东西可能历久弥新。因此,我们既注重介绍最前沿的理论思考与管理挑战,从而保证内容的时效性与相关性,激发读者的兴趣与认同,也刻意推介经过时间检验、广为欣赏和传颂的、具有真知灼见的经典理论观点和深具启发意义的传统分析框架。

第三,本书的内容主要基于战略管理领域国际主流学术研究社区的成果结晶。我们力求涵盖核心的概念说法、理论体系和方法手段,慎重选用那些受到细致的理论构建工作或者实证检验结果支持的素材。本着开放借鉴的心态,本书也适当地选介来自管理咨询业等非学术社区的一些比较经典和具有代表性的观点、说法与论著。

第四,本书的陈述兼及原本的内容介绍以及作者本人的评鉴与解读。作为严谨的教材,内容精确、陈述严谨应该是首要的准则。因此,本书力求做到原汁原味地呈现主流理论的标准内容。然而,许多理论纷繁庞杂,缺乏梳理,矛盾冲突,局限明显,或者正在不断发展修正,因此,在原本呈现的基础上,笔者给出了一定的解读与评述,以帮助读者理解。希望原文与评述还不至于难以区分。

此次再版,也在原书的基础上做了较大的更新与修订。首先,对内容做了一些扩充,增添了组织结构和企业文化等有关战略实施方面的内容,以期帮助读者在领略战略内容的同时,对战略的过程有更深入的认识和清晰的了解,并对企业的战略落地有所启发。同时,也增加了对平台战略与生态系统等新兴战略思维以及有关商业模式的理论和实践的介绍及评析,包括笔者自己的一些探索性研究和思考。

其次,对原书中提及的案例素材及相关的信息进行了全面的更新和拓展。在保留一些经典案例的同时,增添了更多的近期案例,并力求选取与中国企业实践相关的案例。另外,在教材体例上也做了一些改进。在每章的最后列

出了该章的主要知识点以及思考题目。希望这种更新能够对读者更好地理解相关的概念与理论框架有所助益。

再次,本书第一版给出了较为规范妥帖的注释与参考文献的引用,既为了尊重前人的研究成果,也证明书中阐述的内容不是道听途说、街谈巷议。由于这些理论参考文献几乎全是英文版本,对于一般中文读者来说没有太多的实际价值,此次再版略去了注释与参考文献的罗列,但保留了正文中重要图表信息的资料来源。

最后,需要再次指出的是,本书的内容,基本上是整个战略管理领域研究成果的精选与汇编。除个别题目外,较少有笔者本人的贡献。笔者不过是一个建筑师,有幸借用了同行的智慧,特当于此鸣谢致意。因此,严格意义上说,本书并不是笔者的著作。一般而言,教材皆是如此。但是,一本书的编纂与构建毕竟体现了作者的构思、创意与偏好。因此,笔者对本书的谬误与不当之处承担全部责任。希望本建筑师的想象力与统筹能力不辱使命。更希望本书得到读者诸君的认可与赏识。

本书完稿之际,正值笔者博士毕业20周年。20年来,笔者先后执教于美国、日本、中国香港地区和内地的若干大学。可以说,自七岁上学,就没有再出过校门。读书和教书是幸福的。这是一辈子的事业。甘之如饴,乐此不疲。鼓舞我的是出类拔萃的前辈榜样。在此,我要衷心地感谢在各个成长阶段辛勤培育我的师长,从郑州福寿街小学、郑州四中、北京工业学院、黄河大学,到美国得克萨斯大学。不揣冒昧,我将本书献给令我终身受益的母校,献给那些令我满怀崇敬与无限感激的恩师们。

马浩 谨识
北京大学朗润园
2014年8月

简要目录

第一部分

战略导论：战略概念、高管团队与战略管理

第一章	战略概念：常见定义与主要特点	(003)
第二章	高管团队：角色定位与技能组合	(016)
第三章	战略管理：终极目的与实践过程	(030)

第二部分

战略分析：总体范式、外部环境 with 内部实力

第四章	总体范式：战略分析的基本框架	(043)
第五章	外部环境：宏观环境与任务环境	(060)
第六章	内部实力：资源能力与组织体系	(106)

第三部分

战略应用：公司战略、业务战略与商业模式

第七章	公司战略：经营范围与管理逻辑	(169)
第八章	业务战略：基本类型与竞争动态	(216)
第九章	商业模式：系统思维与价值创新	(259)

目 录

第一部分

战略导论：战略概念、高管团队与战略管理

第一章 战略概念：常见定义与主要特点	(003)
第一节 战略的定义	(003)
第二节 战略的层级	(008)
第三节 战略的主要特点	(010)
第四节 战略的基本准则	(012)
第二章 高管团队：角色定位与技能组合	(016)
第一节 管理者的定义与要务	(016)
第二节 管理者的角色与特点	(018)
第三节 管理者的技能	(019)
第四节 有效管理者的特点	(021)
第五节 作为战略管理者的企业高层管理团队	(022)
第六节 管理者到底有多大作用	(024)
第三章 战略管理：终极目的与实践过程	(030)
第一节 战略管理的最终目的在于取胜	(030)
第二节 战略管理的评判标准：企业经营绩效	(031)
第三节 战略管理过程	(033)
第四节 本书选材思路与章节预览	(037)

第二部分

战略分析:总体范式、外部环境与内部实力

第四章 总体范式:战略分析的基本框架	(043)
第一节 战略分析的功能	(043)
第二节 源自哈佛商学院的战略分析框架	(045)
第三节 SWOT 分析之精髓	(048)
第四节 战略分析的总体范式	(050)
第五节 企业的使命与远见	(052)
第六节 战略目标体系	(056)
第五章 外部环境:宏观环境与任务环境	(060)
第一节 战略管理的环境分析	(060)
第二节 企业的宏观环境分析	(062)
第三节 广义产业分析:产业分类法	(067)
第四节 产业组织经济学:“结构-行为-绩效”范式	(075)
第五节 产业结构分析:波特五力分析框架	(076)
第六节 产业内结构分析:细分市场与战略群组	(086)
第七节 竞争对手分析:对手肖像	(092)
第六章 内部实力:资源能力与组织体系	(106)
第一节 资源与能力	(106)
第二节 资源本位企业观	(120)
第三节 资源与能力分析:一个基本分析框架	(126)
第四节 资源独特性的进一步探讨:模仿与替代	(136)
第五节 资源本位企业观与产业分析理论的关系	(144)
第六节 组织体系:组织结构与企业文化	(149)

第三部分

战略应用:公司战略、业务战略与商业模式

第七章 公司战略:经营范围与管理逻辑	(169)
第一节 公司战略的任务	(169)
第二节 经营领域与业务范围	(175)

第三节	纵向一体化:实质、动机、评价与管理	(180)
第四节	多元化战略:动因、路径、方向与绩效	(188)
第五节	多元化战略的管理:理论与方法	(204)
第八章	业务战略:基本类型与竞争动态	(216)
第一节	业务战略的任务与研讨	(216)
第二节	基本竞争态势:迈尔斯与斯诺的战略分类法	(218)
第三节	基本竞争战略:波特的战略类型	(225)
第四节	竞争动态与竞合博弈	(240)
第五节	超级竞争与蓝海战略	(244)
第六节	竞争优势的种类与特点	(250)
第九章	商业模式:系统思维与价值创新	(259)
第一节	战略管理回溯:从企业政策到商业模式	(259)
第二节	商业模式要素:价值主张与盈利机制	(264)
第三节	商业模式思维:互联网与生态系统	(268)
第四节	商业模式设计:价值球、平台和通道	(277)
第五节	商业模式更替:创新机制与退出战略	(288)
	本书终语	(295)

第一部分

战略导论：

战略概念、高管团队与战略管理

第一章

战略概念：常见定义与主要特点

兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

《孙子兵法》

你可能对战争不感兴趣，但是战争对你感兴趣。

列昂·托洛茨基

战略乃取胜之道。“战略”一词，作为本书探讨的核心概念，源自古希腊语 Strategos，特指战争的艺术或将军指挥战争的艺术，后来被广泛地应用于军事、政治、商业以及体育等诸多具有竞争性的领域。究竟什么是战略？什么是企业战略？在管理学的文献中，对战略的定义可谓众说纷纭、莫衷一是。然而，在各种不同的定义中，毕竟呈现出一些核心和基础的要素，反映了一些常见和主要的特点。我们首先介绍有关战略的一些比较有代表性的经典定义以及一个比较综合的定义，然后讨论战略在企业中不同层次的存在和表现，最后考察战略的主要特点和基本准则。

第一节 战略的定义

一、战略的经典定义

对战略最为精彩的描述之一当属商业史学家小阿尔弗雷德·钱德勒在其鸿篇巨制《战略与结构》(Chandler, 1962)中给出的定义。这一定义是在战略管理领域形成初期的一个比较经典的定义。它表明了管理学者开始系统地使用“战略”一词来表述总体管理人员(或曰一般管理人员)的主要职能。同时期的战略管理先驱还包括伊戈尔·安索夫(Igor Ansoff)和哈佛商学院的肯尼斯·安德鲁

斯(Kenneth Andrews)。有关战略的一些经典定义与陈述可参阅表 1.1。

表 1.1 有关战略的经典定义

一个全面的计划:界定在所有可能出现的不同情况下(选手)如何做出选择。

约翰·冯·诺伊曼,奥斯卡·摩根斯坦
《博弈论与经济行为》,1944

战略可以被定义为确立企业的根本长期目标并为实现目标而采取必需的行动序列和资源配置。

小阿尔弗雷·钱德勒,《战略与结构》,1962

战略是联结公司所有活动的共同线索,是实现目标的途径,是一整套用来指导企业组织行为的决策准则。战略应由四个基本要素组成:(1)经营范围:产品与市场组合;(2)竞争优势:选择优势产品与市场,识别环境变化的特点,寻求机会;(3)协同作用:产品间的相似性,资源与能力的共享,市场、生产、投资和管理方面的协同;(4)增长向量:选择公司发展与成长的方向,如市场渗透、市场开发、产品开发与多元化。

伊戈尔·安索夫,《公司战略》,1965

企业战略是这样一种决策格局:决定并昭示企业的使命、要旨和目标,提供实现目标的基本政策和计划,界定企业的业务范围、它所代表的或者希望成为的那种经济与社会组织,以及它要为股东、雇员、顾客和社区所做出的经济的和非经济的贡献。

肯尼斯·安德鲁斯,《公司战略的概念》,1971

战略是一系列决策中反映出的某种模式。

亨利·明茨伯格,《战略制定中的模式》,1978

战略是企业与环境的联结手段。

雷蒙德·E.迈尔斯,查尔斯·C.斯诺,《组织战略、结构和过程》,1978

战略是将组织的主要目标、政策和行动序列整合于一个有机整体的计划模式。一个好的战略帮助企业获取和配置资源,从而根据其相对的内部实力与缺点、预期的环境变化,以及明智的对手的伺机举动,造就企业的独特和有利的态势。

詹姆斯·B.奎因,《变革的战略:逻辑渐进主义》,1980

保证企业的基本目标能够得以实现的一个统一的、综合的和全面的计划。

W.F.格力克,《企业政策和战略管理》,1980

战略是企业所追寻的目标以及其实现方法或政策的结合。

迈克尔·E.波特,《竞争战略》,1980

业务战略的实质,一言以蔽之,就是竞争优势……战略计划的唯一要旨在于使企业可以尽可能有效率地获得相对于对手的持久优势。公司战略因此意味着试图通过最有效率的途径改变企业相对于对手的实力。

大前研一,《战略家的头脑》,1982

(续表)

战略是对能够创造和增强企业竞争优势的某种行动计划的有意搜寻。

布鲁斯·D. 亨德森,《战略的起源》,1989

战略关乎赢……战略是运用资源建立优势地位的总体规划。战术是一个有关某种具体行动的谋划。

罗伯特·M. 格兰特,《当代战略分析》,1996

竞争战略在于与众不同。它意味着刻意选择不同的活动系列来提供独特的价值组合。

迈克尔·E. 波特,《什么是战略》,1996

战略是使得企业保持和增进其绩效的某种资源配置模式。

杰伊·B. 巴尼,《获取和保持竞争优势》,1996

战略的实质在于通过打破现有的价值/成本均衡改变游戏规则从而创建蓝海。

W. 钱·金,勒纳·莫博妮,《蓝海战略》,2005

战略是应对竞争的作战方案,由目标(终点)、范围(战场)与竞争优势(方法)等基本要素构成。

大卫·科利斯,迈克尔·鲁克斯塔德,《你能说出你的战略是什么吗?》,2008

战略的核心包括三个要素:

1. 情形诊断:对所面临挑战之实质的定义或者解释。一个好的诊断能够识别问题的某些关键方面,从而使通常令人无所适从的复杂现实变得相对简单。

2. 指导方针:关于应对挑战的指导方针。这是一种总体方法的选择,旨在应对或者克服情形诊断所识别的障碍。

3. 连贯行动:落实指导方针的一系列行动。这些相互协调、连贯一致的行动步骤共同促成指导方针的落实。

理查德·儒梅尔特,《好战略,坏战略》,2011

资料来源:根据 Barney, J. B. 1997. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley; Grant, R. M. 2008. *Contemporary Strategy Analysis*. 6th Ed. Cambridge, MA: Blackwell Publisher 等整理扩充而成。

战略管理领域在其发展初期曾以企业政策为名。哈佛商学院是当时企业政策研究的学术重地。安德鲁斯与其哈佛同事勒恩德(Learned)等在1965年出版的《企业政策》,被公认为早期战略管理教科书的典范。安德鲁斯本人于1971年出版的《公司战略的概念》集中体现了当年哈佛学派对战略概念的诠释和解析。他的定义继承了巴纳德关于经理职能的阐述以及塞尔兹尼克的组织领导理论,兼顾了企业的经济职能和社会职能,概括和浓缩了哈佛学派战略分析的关键要素,尽显SWOT框架之精髓。

可以看出,小钱德勒、安索夫和安德鲁斯等人早期的定义注重公司总体战略,或者并未刻意和清晰地地区分公司战略与业务竞争战略这两个不同的层次。