

面向21世纪高等学校精品规划教材

战略管理

Strategic Management

何海燕 杨万荣 纪新华 安 彬 编著

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

面向 21 世纪高等学校精品规划教材

战 略 管 理

何海燕 杨万荣 编著
纪新华 安 彬

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

本书是面向 21 世纪管理学的核心课程教材, 书中比较系统、全面地阐述了战略管理的基本理论和方法。围绕战略管理的基本过程和框架, 介绍了组织使命、内外部环境分析、战略制定与选择、战略实施、战略评价与控制等相关内容。从总体战略和基本竞争战略两个层面, 阐释了战略的基本类型。每一部分都穿插了许多相关的小知识和小案例, 在每一章都附有思考讨论题, 最后还附有综合案例。

本书适合作为高等院校(含远程)经济管理专业本科生和管理专业研究生的教材, 也可供企业管理人员和对管理感兴趣的有关人士参考和阅读。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/何海燕等编著. —北京: 北京理工大学出版社, 2009. 4

面向 21 世纪高等学校精品规划教材

ISBN 978 - 7 - 5640 - 1781 - 1

I. 战… II. 何… 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 187987 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京圣瑞伦印刷厂

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 22.25

字 数 / 530 千字

版 次 / 2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月第 1 次印刷

印 数 / 1 ~ 4000 册

定 价 / 40.00 元

责任校对 / 申玉琴

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

前 言

技术进步、全球化进程的加快以及竞争的日益激烈使企业的管理过程变得越来越复杂。企业要想在激烈的竞争中求得生存与发展,就必须有明确的战略导向。战略管理不是将臆造的管理概念简单地相加,而是一套系统的、复杂的过程和行为,需要基于企业管理的实践。因此,研究如何将战略管理的理论与方法有机地结合起来处理实践中的管理问题,就具有十分重要的意义。

目前,我国绝大多数高等院校的经济管理类专业,以及部分非经济管理类管理专业,都开设了战略管理方面的课程。相应地,适用于本科生教学的教材有很多,但它们都旨在使学生对战略管理的基础知识有较为全面的了解。为了更好地满足经济管理类本科生深入、系统地学习战略管理学的需求,根据主要作者多年的教学经验和体会,以及目前教育部对管理学科课程设置的要求,从我国战略管理发展的整体出发,我们编写了《战略管理》这部面向21世纪高等学校的精品教材。

本书具有以下几个特色:

一是体系完整,脉络清晰。一方面,在战略管理理论部分,对于战略管理的基本概念、基本原理和基本分析方法在保留原汁原味的西方战略管理经典理论的基础上,附加了必要的解释和论证,同时融入了本土化的战略管理思想;另一方面,围绕战略管理的基本过程,对战略管理各阶段的要素、行为、相关方法、模型和工具等进行了系统的阐释,内容深入且有条可循。同时,辅以大量鲜活的案例和资料,使相关内容和方法更易于接受。

二是内容新颖、实用。本书借鉴和吸收了国内外战略管理研究前沿的最新成果,涉及战略管理理论和实践中的新观点、新概念和新方法。在阐述理论的同时,还注重对具体管理方法、模型的探讨,体现出较强的实践性和前沿性。

三是真实地反应了当今战略管理的现状与实践。每一部分都穿插了许多相关的小知识,每一章节都附加了迷你案例和综合案例讨论,内容丰富全面,形式灵活多样,容易激起学生的学习兴趣,适合教学互动、教学相长的授课模式。

本书是我们教学和科研团队集体智慧的结晶,也是一次对战略管理知识系统的再学习和再认识的过程。由何海燕和杨万荣负责拟定大纲及总撰,刘建民主审,纪新华、安彬负责组织管理与协调。编写组成员分工如下:黄小霞、安彬、纪新华第一章、第二章;王瑀,杨万荣第三章、第四章;杨万荣、李峰旭第五章、第七章;安彬、王道平第八章、第九章、第十一章;安彬、孙文鹃、王道平第六章和部分案例,何海燕、杨万荣、王道平、纪新华、安彬、舒波、宋小威和马静雯等参与了修订与校对工作。在本书的编著过程中,我们参阅了国内外大量相关书籍和资料,在此,谨向被引用观点和材料的作者致以诚挚的谢意,同时感谢北京理工大学出版社的领导和编辑为本书的顺利出版所付出的辛苦和汗水。

本书适合作为高等院校(含远程)经济管理类专业本科生和经济管理专业研究生的教材,同时亦适用于MBA、工程硕士和其他专业转修经济管理专业的学生,也可供企业管理人员和对企业管理感兴趣的人士参考使用。

在编著的过程中，我们采取了“有所为，有所不为”的写作原则，力求贴近实际、通俗易懂，很多章节几经重写，力求精益求精。但由于我们的知识和水平有限，仍存在不尽如人意之处，期盼各位专家学者和广大读者给予批评指正，以便在日后再版时予以修订。

何海燕 杨万荣 纪新华 安 彬
2009年1月于北京理工大学

目 录

第一章 战略管理概论	1
第一节 战略概述	1
第二节 战略管理的基本概念	8
第三节 战略管理模型	12
第四节 战略管理面临的机遇和挑战	16
第二章 企业使命	25
第一节 企业使命概述	25
第二节 使命陈述的过程	31
第三章 外部环境分析	36
第一节 宏观环境分析	36
第二节 行业环境分析	44
第三节 外部环境分析的方法与模型	66
第四章 企业内部环境分析	75
第一节 企业内部环境分析概述	75
第二节 企业资源分析	79
第三节 企业能力分析	87
第四节 企业核心能力分析	94
第五节 竞争优势	98
第六节 企业内部分析的方法与模型	102
第五章 战略制定与选择	114
第一节 战略制定与选择的逻辑	114
第二节 战略制定与选择的工具	116
第六章 总体战略	136
第一节 战略目标与战略定位	137
第二节 一体化战略	143
第三节 多元化战略	150
第四节 撤退战略与稳定战略	161
第五节 并购与战略联盟	165
第六节 国际化战略	172
第七章 基本竞争战略	179
第一节 成本领先战略	179
第二节 差异化战略	184
第三节 集中化战略	190
第四节 动态竞争战略	194

第五节 基本竞争战略的综合分析·····	201
第八章 战略的实施 ·····	209
第一节 战略实施概述·····	210
第二节 战略实施——组织结构·····	214
第三节 战略实施——资源配置·····	225
第四节 战略实施——组织文化·····	233
第五节 战略实施——领导·····	240
第九章 战略评价与控制 ·····	254
第一节 战略评价与控制概述·····	254
第二节 战略评估与控制的过程·····	263
第三节 战略评价的方法与模型·····	269
第十章 战略管理的其他议题 ·····	282
第一节 非营利组织的战略管理·····	282
第二节 战略、道德与社会责任·····	287
第十一章 案例分析指南 ·····	296
第一节 案例分析·····	296
第二节 案例讨论·····	297
附录 综合案例 ·····	298
案例一：联想的成长·····	298
案例二：家乐福——随机应变·····	315
案例三：“奇瑞”现象·····	332
案例四：李宁——波折中前行·····	341
参考文献 ·····	347

第一章

战略管理概论

本章提示

乔尔·罗斯和迈克尔·卡米说：“没有战略的企业就像一支没有舵的船一样只会在原地打转，又像个流浪汉一样无家可归。”^①而战略管理正是企业把握方向的工具，战略管理具有灯塔般的地位，它使企业关注新的机遇和挑战，对未来进行思考，分析企业自身的能力，帮助企业做出科学的战略规划。

企业规模的扩大、竞争者数量的增加、技术进步以及全球化进程的加快正在使企业的管理过程变得越来越复杂。这种变化对企业宏观层面的、大跨度的战略管理提出了更高的要求。正如彼得·德鲁克所说：“没有一家公司能做所有的事，即使有足够的钱，它也永远不会有足够的人才，它必须能够分清轻重缓急。最糟糕的是什么事都做，但都只做一点，这将一事无成。不是最佳选择总比没有选择好。”

企业要想在日益激烈的竞争中求得发展，就必须有明确的战略方向，明晰企业目前做什么业务，想做什么业务；现在是什么样的企业，想成为什么样的企业。而战略管理最基本的作用就在于指明企业长期的发展方向。有效的战略管理能够帮助企业确定其业务范围和发展方向，明确企业的核心能力，协调企业的资源和经营活动，促进企业的持续改进和发展。

本章对战略和战略管理进行了概括性介绍，解释了战略和战略管理的相关概念、特征和类型，明确了战略管理的任务、原则和过程，构建了战略管理的框架模型，并对战略管理理论的发展以及战略管理面临的挑战进行了探讨。

第一节 战略概述

“战略”一词最早来源于军事术语。德国军事战略家卡尔·冯·克劳塞维茨认为“战略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”。随着人类社会的发展，战略越来越多地被运用到商业领域，由此产生了战略和战略管理的一系列问题。

^① [美] 弗雷德·R·戴维. 战略管理 [M]. 李克宁译. 北京: 经济科学出版社, 2006: 16.

一、战略的概念

关于战略的概念,不同的学者基于不同的视角进行了诠释。这些诠释对我们全面理解企业战略具有重要的参考价值。

安索夫认为,战略是贯穿于企业经营、生产和市场之间的一条“共同经营主线”,决定着企业所从事的或者计划要从事的经营业务的基本性质。战略由产品与市场范围、增长向量、协同效果和竞争优势四种要素构成,这些要素共同决定着企业经营的方向和目标。从此,西方战略管理研究便将战略管理分为总体战略和经营战略两大类。总体战略考虑企业如何选择经营领域,经营战略则考虑企业如何在既定的领域内运营。

安德鲁斯认为,企业战略是一种决策模式,决定企业的目标,提出实现目的计划,确定企业应从事的经营业务,明确企业的经济类型与人文组织类型,并决定企业应对员工、顾客和社会做出的经济与非经济的贡献。

上述定义角度虽然各不相同,但都隐含着基本的思想,即战略是组织的长期发展方向,其目的在于帮助企业建立和维持持久的竞争优势。但是仅仅明确战略最基本的概念是不够的,我们还需要把定义中的战略与现实中的战略联系起来。而明茨伯格的5P模型从不同的侧面对战略的完整内涵进行了阐释,帮助我们更全面、更现实地理解战略。

明茨伯格认为,战略是由五种规范的定义阐明的,即计划(Plan)、模式(Pattern)、定位(Position)、观念(Perspective)和策略(Ploy)。战略表现为一种行为模式,这是其战略思想的核心。虽然企业最终采用的许多战略都是他们计划采用的战略,但实践中有些计划好的战略可能最后没有实现,而有些行动决策却是事先没有计划的,随着时间的推移逐渐形成了一个一致的模式,成为事实的战略,或称自发战略。明茨伯格特别强调自发战略的存在及其重要作用。^①

从企业未来发展的角度看,战略表现为一种计划(Plan),计划是企业未来行动的预定方向和指导方针。从产业层次看,战略的功能表现为定位,定位是企业与竞争环境联系的方式,是确定企业以何种方式将特定的产品投入特定的市场。而从战略的主观层次看,战略则表现为一种观念,特别是企业文化和企业家精神的重要作用。而从竞争的角度来看,战略则是战胜竞争对手的策略。

二、战略的特征

战略的特征可以概括为总体性、长远性、竞争性、稳定性、适应性、现实性、创新性、风险性八个方面。

(一) 全局性

全局性是战略最根本的特征。战略必须以企业整体为对象,根据企业的整体发展需要制定,它是企业纲领性的规划,是具有普遍性、全面性和权威性的管理决策。企业战略是企业发展的蓝图,决定着企业的一切经营活动。例如,伊士曼·柯达公司的战略愿景是“在化学影像和电子影像方面,成为世界一流”^②,公司的任何决策都必须服从这一点。

① 孟卫龙,张卫国,龙勇.战略管理——创建持续竞争优势[M].北京:科学出版社,2004:11.

② [美]汤姆森·斯迪克兰德.战略管理:概念与案例[M].段盛华,王智慧译.北京:北京大学出版社,2003:7.

（二）长远性

企业战略是对企业长远发展的一种谋划，它决定了企业在今后一段相当长的时期内的目标和方向。企业战略的着眼点是企业的未来而不是现在，是为了谋求企业的长远利益而不是眼前利益。例如，可口可乐是世界上连续赞助奥运会时间最长的公司，自1928年以来从未间断，2005年可口可乐公司在八达岭长城签署合作延期协议，将作为奥运会软饮料赞助商的权利延长12年，从2009年延续至2020年。^①这种长期品牌战略保证了可口可乐长期的竞争优势。

（三）竞争性

企业战略的目的就是要在激烈的市场竞争中提升自己的实力，使本企业在与竞争对手争夺市场和资源的斗争中占据相对优势地位。在日本，进口汽车只占不到10%的市场份额，但是让丰田公司担心的是年轻有为的顾客们对德国汽车的忠诚度。一旦发生这种情况，丰田汽车公司将会失去40岁左右的顾客，因此，丰田的回答是：把对手们从公路上赶走。为此，它向日本市场投放了十余种新车型和改造车型。丰田公司甚至考虑在国内市场销售凌志汽车，该品牌现只在国外市场销售。^②需要强调的是，竞争是与合作并存的，即与竞争对手在某些领域进行合作，以取得双赢或者多赢的效果。

（四）稳定性

战略一旦确定，就应当保持相对稳定，战略的频繁改动会使员工对企业的发展方向和总体目标产生无所适从的感觉。当然，企业运营是一个动态过程，战略保持动态性以适应竞争环境的变化，因此企业战略的稳定性是一种动态的相对稳定。出于对战略稳定性的考虑，几乎所有公司都制定了符合企业自身发展，并且和企业战略保持一致的程序和守则。例如，通用公司作为一家负责任的企业，热衷于保护人类健康、自然资源和全球环境，制定了通用汽车公司的环境法则，而尼桑公司将公司的用人战略融入到了员工守则中。^③只有按照这些法则和程序执行日常事务，才能保证战略被稳定地执行。

（五）适应性

虽然战略是明确的、稳定的且具有权威性的，但在实施过程中，战略又必须进行调整以适应内、外部环境的变化。外部环境包括政治环境、经济环境、社会文化环境和行业环境，企业要时刻关注这些环境的细微变化，及时调整企业的战略。内部环境则主要指企业的组织结构，企业文化，企业政策等，企业的战略必须注意内部环境的变化，避免祸起萧墙。

（六）现实性

现实性是指企业的战略要注重客观现实，战略既要能对企业产生促进作用，同时又不能难以实现或者过于简单。既要能激励员工为了实现战略目标而奋斗，又要能让员工感觉到有成效，富有挑战性。美国第一银行的战略是在所服务的所有主要市场上，在市场占有率方面，成为最优秀的三家银行公司之一。通用电气公司的战略则是在公司进入的每一项业务上，占有第一或第二的市场份额，成为全球最具竞争力的公司。^④他们不是追求绝对的完

① <http://sports.tom.com/3583/20050802-658085.html>.

② C. Dawson. "Toyota: Taking on BMW" [J]. Business Week, 2001-7-30.

③ [美] 约翰·A·皮尔斯二世，小理查德·B·鲁滨逊. 战略管理：制定、实施和控制 [M]. 王丹，高玉环，史剑新译. 北京：中国人民大学出版社，2005：33.

④ [美] 约翰·A·皮尔斯二世，小理查德·B·鲁滨逊. 战略管理：制定、实施和控制 [M]. 王丹，高玉环，史剑新译. 北京：中国人民大学出版社，2005：10.

美，而是追求相对的卓越。

（七）创新性

创新是企业生存与发展的原动力，企业只有不断地进行创新，才能在竞争中立于不败之地。因此，企业战略应该致力于鼓励创新。数字动画集团（DAG）是一家致力于将数字技术应用到未来日常生活领域的全球性公司。公司一方面发挥创造力，一方面使用最先进的硬件技术，同时还开发在概念上十分领先的软件。由于法律现在承认无形资产的价值，所以DAG公司为其创意申请了专利。但是DAG知道，尽管专利权可以维持公司的可持续性竞争优势，但实现这一目标的关键是要不断地再创造和进行新的组合。公司给予思想创新足够的空间，并有足够的洞察力来判断创意的商业潜力。^①

（八）风险性

企业战略是对未来的规划，具有明显的不确定性，因此必然有风险性。而且由于战略的长远性和稳定性，会使企业对战略形成路径依赖，企业战略一旦确定下来，企业就难以或者不愿意做出调整。如果外界环境发生变化，而企业战略又没有根据变化及时做出调整，企业就会沿着错误的方向越行越远。

三、战略的层次

战略在组织中可以分为不同的层次，一般可以分为三个基本的层级：公司层战略（又称总部层战略）、事业层战略和职能层战略。这三个层级的战略共同构成了企业的战略体系（见图1-1）。

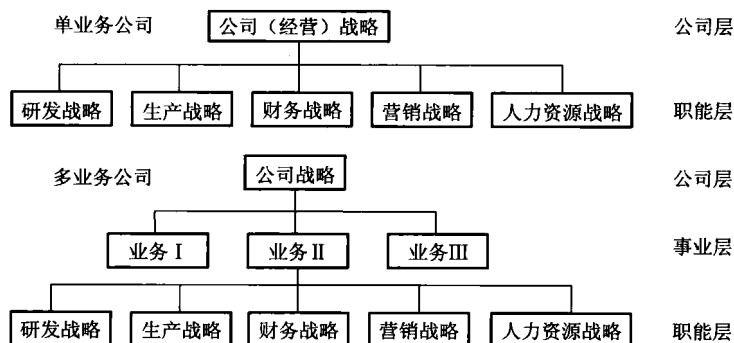


图1-1 战略的层级结构

1. 公司层战略是战略的最高层次，关注公司的整体目标和活动范围，以及如何增加公司各个不同业务单位的价值。公司层战略是一系列重要目标、意图或目的，以及实现这些目标的基本政策和计划，组织文化和领导风格在这一层次上非常重要。其基本决策通常涉及^②：

（1）公司从事哪些业务？公司应该从事哪些业务？

① [英] 格里·约翰逊，凯万·斯科尔斯．战略管理 [M]．王军，等，译．北京：人民邮电出版社，2004：34.

② [美] 理查德·格林．公司战略 [M]．杨世伟，等，译．北京：经济管理出版社，2005：8.

- (2) 公司的类型是什么或者将要成为哪种类型的公司?
- (3) 公司未来基本的发展方向是什么?
- (4) 公司的文化和领导风格是什么?
- (5) 公司应该怎样对待战略变革?

公司层战略是公司其他战略的基础,它通常偏重于以下三个方面:首先,公司宗旨和整体目标的确定,即公司最合适从事哪些业务领域,为哪些消费者服务以及向哪些领域发展;其次,业务单位的划分,各业务单位的发展规划和各单位之间的资源分配,公司战略还可能为关键的业务单位设定战略目标或计划;最后,公司战略还要考虑所有者和其他利益相关者对公司的期望。

公司层战略要关注于公司最重要的问题,例如美国在线和时代华纳合并之后,公司战略要考虑的问题就是合并以后的新公司如何创造新的机会,要通过不同的方式向不同的客户推出“捆绑式”的服务。

2. 事业层战略(业务单位战略)是战略的中间层级,主要涉及组织内部能力和外部关系的匹配。事业层战略是在公司战略的指导下,运营某一个业务单位或部门的战略目标和具体计划,决定各业务单位如何在特定的市场上与竞争对手展开竞争,其目的在于确保公司在该领域内的竞争优势。事业层战略通常侧重于^①:

- (1) 我们如何在竞争中获胜?
- (2) 我们持续的竞争优势是什么?
- (3) 如何识别和创造新的市场机会?
- (4) 我们怎样进行创新?
- (5) 谁是我们的客户?
- (6) 我们提供了哪些价值?我们提供的价值在哪里?为什么提供这些价值?如何提供这些价值?

需要注意的是,战略过程中的业务单位可能不同于组织内部具体某部门或某业务,它可能是,也可能不是组织的一个独立组成部分。例如ICI公司从事油漆业务,它面临工业客户和零售客户两种客户群,因此它可能会设置工业部门和零售部门两个部门。但是在同一部门内,也会由于市场的不同而需要不同的发展战略。零售商可能包括大型的客户,他们直接从ICI购买产品,而小型客户则多从分销商那里购买,这两种不同的市场就是不同的战略业务单位,需要不同的经营战略。

3. 职能战略是战略的最底层,是公司主要职能部门的年度目标和短期战略计划。它使职能部门的管理人员可以更加清楚地认识到本部门在战略实施中的责任和要求,从而有效地实施战略。公司战略和经营战略的重点在于“做正确的事”,而职能战略的重点则在于“如何把事情做好”。职能战略的主要侧重点包括确定各职能部门的战略重点、战略阶段和主要战略措施,如何有效地进行战略实施中的风险分析和应变能力分析。例如,宝洁是拉动销售的能手,其相应的职能战略就是大量投资于公关广告以创造顾客需求。

① [美] 理查德·格林. 公司战略 [M]. 杨世伟, 等, 译. 北京: 经济管理出版社, 2005: 8.



小知识 1-1

明茨伯格的战略类型划分

第一种战略类型叫做“规划型战略”(planned strategy),处于权力中央的领导者尽可能精确地设计自己的意图,然后努力实施这些意图,把意图转化为集体行动,尽量减少实施过程中的偏离和意外。为了确保这一点,领导者首先必须把自己的意图以规划的形式阐述清楚,然后详细阐述这个计划,越具体越好,并以预算、时间表等形式表示。规划中还设置了正式的控制机制,以确保这些规划和计划能够得到贯彻。规划型战略适用的前提是组织能够非常准确地预测环境。

第二种战略类型是创业型战略(entrepreneurial strategies),这种战略往往出现在那些被所有者牢牢控制的创业型企业中。它不要求那么精确、清晰地表达意图,驱动力来源于个人的愿景;对组织有控制力的个人可以把自己对组织的愿景强加给组织。创业型战略常出现在那些比较年轻和规模较小的组织中。有时候在一些大型组织中也能发现这样的战略,特别是在出现危机时,所有人都愿意听从某位有愿景和胆识的领导者的指挥。

这两种类型的战略是可以相互转化的,当环境发生重大变化时,公司迅速推出强有力的新愿景,然后长时间有意识地努力实现这个愿景。随着组织的发展,愿景变得越来越正规化,最后就变成了规划战略。

意识形态战略(ideological strategy)是第三种战略类型。如果组织成员具有一致的、强烈认同的愿景,把愿景当作一种意识形态来追求,他们的行为必然会表现出某些模式,组织的战略必然会得到严格的落实。规划型战略和创业型战略的意图都产生于一个核心,然后被其他人被动地接受,但是意识形态战略的意图是组织成员积极信奉的。某些集体农场、“特殊大学”和慈善机构,表现出了意识形态战略的特征。

当环境比较复杂多变、难以预测的时候,组织中的各种行动者必须能够随机应变。这时,只有部分具有控制力的领导者可能会设计出一种伞形战略(umbrella strategy),他们设定一般的行动指引,然后让其他行动者在界限之内自由发挥。伞形战略代表了某种来自领导层的愿景,但是拥有愿景的人不去控制愿景的实现,而是说服其他人去追随这个愿景。

与伞形战略类似的是流程型战略(process strategy)。同样由于环境复杂,而且可能不可预测或不可控制,但是领导层不是试图通过设置界限或目标来控制战略,而是施加间接影响,通过控制战略制定的流程,让其他行动者决定战略的内容。

松散型战略(unconnected strategy)也许是所有战略中最直接的一种。组织中的单位和个人联系松散,且具有非常大的决策力,能够在行动中决定自己的模式。松散型战略经常出现在专家型组织里(例如大学),因为这类组织面临的环境复杂,需要专家对自己的工作有很强的控制力,不受到行政管理者和同事的干扰。另外,其他类型组织中一些远离核心的区域也可能会出现松散型战略,例如研发部门。

第七种战略类型是一致性战略(consensus strategy),它产生于不同行动者之间的相互适应。他们互相学习,分别从对环境的反应中吸取经验,最后找到一种适合他们的共同模式。

行动者不受任何管理层意图驱使,也不受行动者广泛持有的预设意图的驱使,而是通过大量个体行动的结果逐渐发展而来。当然,有些行动者可能会积极地推动这种一致性的形成,甚至可能与同伴协商,以达到这种一致(政府的议会制度就是这样运作的)。但是关键在于,这种战略的形成更多地来自集体的行动,而不是集体的意图。

上述所有战略类型都或多或少是受组织内部行动者的意愿驱动的,环境被视为是友好的,或者至少是默认的。但是战略也可能是被外部强制的,也就是说,不管是否存在中心控制,环境都可能直接迫使组织产生某种行动模式。这种战略就是强制型战略。例如,创建和控制加拿大航空公司的政府部门规定了必须购买和使用哪种型号的飞机。明茨伯格的战略类型划分见表1-1。

表1-1 明茨伯格的战略类型划分

战略类型	主 要 特 点
规划型战略	战略产生于正式的规划:存在明确的意图,被领导层构想和阐释得非常清楚,受到正式控制权力的支持;确保战略在一个有力的、可控制的或可预见的环境中没有任何意外地执行;战略在很大程度上是经过深思熟虑的
创业型战略	战略产生于领导层的愿景:存在一定的意图,它表现为单个领导者个人的、没有明确阐释的愿景,可以根据新的机会调整;组织处于领导者的个人控制之下,定位于环境中受到保护的利基市场,战略相对来说是经过深思熟虑的,但是也可能是自然出现的
意识形态战略	战略产生于共同的信仰:存在意图,它表现为所有行动者的集体愿景,是一种灵感的形式,是相对永恒的,通过灌输和社会化被规范化地控制的;与环境相比,组织往往对战略具有更大的影响力
伞形战略	战略产生于约束:领导层对组织的行动有部分控制力,确定战略的界限或目标;其他行动者在这个界限或目标范围内对自己的行为和环境做出反应;战略部分是经过深思熟虑的,部分是自然出现的或经深思熟虑而自然出现的
流程型战略	战略产生于流程:领导层控制战略制定的流程,而战略的内容则由其他行动者负责;这种战略部分是经过深思熟虑的,部分是自然出现的
松散型战略	战略产生于小的孤立的点:一个或多个行动者与组织的其余部分松散地组合在一起产生了自己的行为模式,没有中心的或共同的意图,或者与中心的或共同的意图直接矛盾;战略对于组织来说是自然出现的,而对于行动者来说则有可能是经过深思熟虑的
一致型战略	战略产生于一致性:行动者通过互相适应转变到某种模式上,这种模式在没有中心或共同意图的情况下逐渐遍布整个组织,战略在很大程度上是自然出现的
强制型战略	战略产生于环境:环境规定了行动的模式,可能通过直接强制,也可能通过限制组织的选择;这种战略最具有自然出现的特征,虽然可能被组织内在化了,从而变成了深思熟虑的战略

[资料来源:[加]亨利·明茨伯格,詹姆斯·沃斯特,战略类型和战略选择[J].IT经理世界,2006(9).]

第二节 战略管理的基本概念

一、战略管理的概念界定

美国企业家兼学者安索夫在其 1976 年出版的《从战略计划走向战略管理》一书中最先提出了“战略管理”一词。关于战略管理的概念一般存在两种不同的理解：一种是狭义的战略管理；另一种为广义的战略管理。狭义的战略管理认为，战略管理是对企业战略的制定、实施、控制和修正进行的管理，正如美国学者斯坦纳在其 1982 年出版的《管理政策与战略》一书中指出的，企业战略管理是确立企业使命，根据企业外部环境和内部经营要素设定企业组织目标，保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。广义的战略管理则认为，战略管理是指决定企业长期绩效的管理决策和行动，正如安索夫认为，战略管理是将企业日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。

本书从狭义的角度，把战略管理看做一种动态过程。战略管理定义为：企业确定其使命，根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。

战略管理是对企业长期发展方向和范围的决策和控制过程，与企业管理的其他方面有着本质的不同。企业一般的运营管理通常要处理很多运营控制的问题，比如产品的生产、财务业绩监控等。尽管这些问题很重要，但它们实际上是在公司战略的指导下，由公司中有限的部门承担，管理者大部分的时间都是在进行运营控制。而战略管理的范围比运营管理中任何一个领域都要广泛，它关注模糊的、非常规环境下可能会对组织整体有影响的复杂问题。^①战略管理为公司构造的是一个枝节不是很具体但是主线明晰的蓝图。而运营管理则支撑着蓝图的最终实现。图 1-2 对这些区别进行了比较。

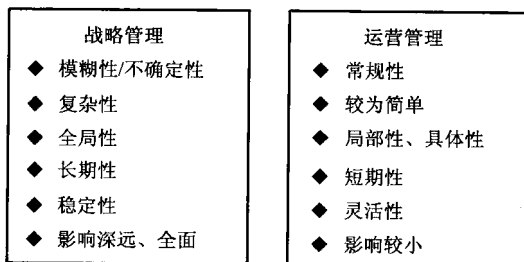


图 1-2 战略管理与运营管理的区别

[资料来源：格里·约翰逊，凯万·斯科尔斯，战略管理，人民邮电出版社，p9.]

二、有效战略管理的准则

在战略管理过程中必须遵循某些准则，否则战略管理便会失效。R·T·伦兹提出了如

^① [英] 格里·约翰逊，凯万·斯科尔斯，战略管理 [M]. 王军，等，译. 北京：人民邮电出版社，2005：10.

下一些进行有效战略管理的重要准则。^①

第一，战略管理重在实施。如果不被实施，再完善的战略计划也不会达到目的。很多企业趋向于在战略的制定上花费过多的时间、金钱和精力，而将这一战略实施的环境和方法置于脑后。变革最终需要通过实施来实现，而不是通过计划。技术上不够完善但得到很好实施的战略比起制定完美但停留在文字上的战略更为有效。

第二，必须防止战略管理转变为自我凝固的官僚化机制。战略管理是一个促进行动和学习的过程，而不是一个正式的控制系统。战略管理不能是形式主义的、呆板的或是过于正式的和严格的，要根据环境的变化对战略进行调整。正如罗伯特·沃特曼所说：“成功的公司知道如何推动事物不断向前发展。如果它们也有某种习惯的话，那就是打破习惯的习惯。有时候它们是为了变革而变革。”成功的公司乐于粉碎阻碍变革的障碍。

第三，战略管理要在组织内部形成一致。如果管理者不能用一致的语言来表述战略，没有观念上形成共识，那么他们或者根本就没有战略，或者是还没有理解战略。要建立一种有利于充分沟通和全员参与的体制和文化，鼓励那些向现行战略挑战的思想和行动。另外，要欢迎坏消息，因为如果战略不能奏效，管理者必须要知道这种状况。

第四，使战略管理过程尽可能地简单。过分复杂的管理不仅不会奏效，反而可能会使人不知所措。在战略传达和沟通的过程中，应当是由数字支持文字，而不是由文字支持数字。不能因为某些信息不能被数量化就拒绝接受这些信息，很多重要的信息是隐性的或难以量化的。

三、战略管理理论的演进

为了更好地理解战略管理，必须首先对战略管理理论的发展历程进行梳理，把握其演进的脉络和规律。从时间跨度来看，自20世纪初以来，战略管理理论共经历了四个发展阶段：第一阶段是早期战略思想阶段；第二阶段是20世纪六七十年代的战略管理理论；第三阶段是80年代和90年代早期的战略管理理论；第四阶段是90年代后期战略管理理论。

（一）早期战略管理思想阶段

这一阶段，没有出现完整的战略理论，但是战略思想已经产生。迈克尔·波特教授对此作了精辟的概括，总结了早期战略思想的表现。

首先是在20世纪初，法约尔将企业中的各种活动划分成六大类：技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动，并提出了管理的五项职能：计划、组织、指挥、协调和控制，其中计划职能是企业管理的首要职能。这体现了早期的战略思想。

其次是美国经济学家切斯特·巴纳德（1938年）将组织理论从管理理论和战略理论中分离出来，认为战略和管理主要是组织领导人的工作。此外，他还提出战略管理工作的重点在于提高组织的效率，其他的管理工作则应注重组织与环境相适应。这种关于组织与环境相“匹配”的观点成为现代战略分析和评价方法的基础。

第三种观点是在20世纪60年代，安德鲁斯将战略分解为四个构成要素，即市场机会、公司实力、个人价值观和渴望、社会责任。其中市场机会和社会责任是外部环境因素，公司

^① 有关有效战略管理准则的内容摘自[美]弗雷德·R·戴维：《战略管理》[M]，李克宁译，北京：经济科学出版社，2006：321-322。

实力与个人价值观和渴望则是企业内部因素。安德鲁斯还主张公司应通过高效合理的资源配置,形成独特的能力,以获取竞争优势。

(二) 20 世纪六七十年代的战略管理理论

20 世纪 60 年代初,美国著名管理学家钱德勒出版了《战略与结构:工业企业史的考证》一书,开创了战略管理问题研究的先河。在这本著作中,钱德勒分析了环境、战略和组织之间的相互关系,并且提出“结构追随战略”的论点。

在此基础上,关于战略问题的研究,形成了众多学派。有设计学派、计划学派、定位学派、创意学派、认知学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派和结构学派。其中设计学派和计划学派的影响最大。

“设计学派”以哈佛商学院的安德鲁斯教授为代表。他们认为:在战略制定的过程中要分析企业的优势和劣势、环境所带来的机会和威胁,即所谓的 SWOT 分析。高层经理人应是战略的设计师,必须监督和指导战略的实施。而且战略构造的模式应是简单和非正式的,优良的战略应该具有创造性和灵活性。

“计划学派”则以安索夫为杰出代表。该学派主张,战略构造是一个有控制、有意识的正式计划过程;高级经理人负责这个正式计划的全过程;战略执行中具体实施计划的人员通过目标、过程和预算的分解来实施战略,并对高层经理人负责。

这一时期学者们的研究方法和具体主张不尽相同,但从根本上说,其核心思想是一致的,主要体现在以下三个方面:① 企业战略的出发点是适应环境;② 企业的战略目标是提高市场占有率;③ 战略实施要求企业的组织结构要与战略相适应。总的来说,这一时期,战略管理理论的核心思想是:战略管理实质是一个过程,一个企业适应环境以及由此带来的组织结构调整的过程。

(三) 20 世纪 80 年代和 90 年代早期的战略管理理论

这一阶段,战略管理理论的研究重点逐步转移到企业竞争方面。特别是 20 世纪 80 年代以来,竞争战略理论一直处于学术研究的前沿地位。以迈克尔·波特为代表的行业结构学派的竞争战略理论取得了战略管理理论的主流地位。

波特的杰出贡献在于,实现了产业组织理论和竞争战略理论的兼容,并把战略制定和战略实施有机地统一起来。波特认为,企业战略的核心是获取竞争优势,而影响竞争优势的因素有两个:一是企业所处产业的吸引力和盈利能力;二是企业在所处产业中的相对竞争地位。因此,竞争战略的选择应基于以下两点来考虑:首先,选择有吸引力和高盈利能力的产业;其次,在选定的产业中确立自己的竞争优势。行业结构影响企业竞争战略的选择,分析行业结构是确立竞争战略的基点,企业必须对相关的产业结构和竞争环境进行详尽分析。

波特创建了五力分析模型,认为一个行业的盈利能力和竞争状态主要取决于这五种基本竞争力之间的相互作用。在此基础上,波特提出了三种最普遍的基本战略:成本领先战略、差异化战略和目标集聚战略。

除了以迈克尔·波特为代表的行业结构学派以外,核心能力学派和战略资源学派也是当时的主要理论流派。

1990 年,普拉哈拉德和哈默尔发表了《企业核心能力》一文。其后,越来越多的人开始关注核心能力理论的研究。核心能力学派认为:现代市场竞争是基于核心能力的竞争。战略管理的目标应该是创造竞争对手难以模仿的核心能力。企业想要获得持续的竞争优势,就