

 世纪高等开放教育系列教材

企业战略管理

QIYE ZHANLUE GUANLI

主编 赵丽芬 张淑君



 中国人民大学出版社

21 世纪高等开放教育系列教材

企业战略管理

主 编 赵丽芬 张淑君

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/赵丽芬, 张淑君主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2011. 11
21 世纪高等开放教育系列教材
ISBN 978-7-300-14691-1

I. ①企… II. ①赵… ②张… III. ①企业战略-战略管理-高等学校-教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 224512 号

21 世纪高等开放教育系列教材
企业战略管理
主编 赵丽芬 张淑君

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京民族印务有限责任公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2011 年 12 月第 1 版
印 张	14.25	印 次	2011 年 12 月第 1 次印刷
字 数	329 000	定 价	27.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前 言

人类进入 21 世纪,电子、信息以及网络等现代科学技术的迅猛发展,使人们的生活发生了很大的变化,也改变了企业生产经营的环境。随着知识经济的发展和世界经济一体化进程的加快,企业之间的竞争范围日益扩大,市场竞争的激烈程度和市场环境的不确定性日益增强。面对这样的生存环境,战略管理在企业管理中的地位和作用愈发重要。因为战略管理是企业管理的一个重要组成部分,其目的是“使一个组织在不可预测的环境中去取得它的预期结果”。企业要生存,要发展,就必须具有战略眼光,明确战略定位,做好战略选择并使之得以有效实施。

国外对企业战略管理的研究始于 20 世纪 60 年代,从最初的战略规划理论,发展到 20 世纪 70 年代的环境适应理论,80 年代的产业组织理论,90 年代的资源基础论与核心能力说,一直到 21 世纪初的产业集群学说,企业战略管理的理论和方法在不断地更新和发展。

近年来,我国关于企业战略管理的研究和实践活动有了长足的发展。作为企业管理学科的重要分支,企业战略管理已成为管理专业各类教育的主干课程,其教学内容随着战略管理实践的发展而不断丰富。

本书是为了满足我国电大开放教育的需要而编写的。根据电大开放教育的特点,突出企业战略管理理论的科学性、前沿性和实践性,反映本学科领域的最新科研成果,强调理论与实践相结合,以提高学生的知识水平,完善其素质结构。

全书共十二章,其中第一章是相关概念及战略管理理论的介绍;第二章和第三章属于战略分析的内容;第四章到第八章是战略选择和评价;第九章到第十二章是战略实施和控制。在内容的安排上,充分体现了逻辑性和系统性,并力求反映战略管理理论的最新成果。

为了便于读者理解掌握和应用学习,每章以要点提示开篇,结尾附有小结、思考题和案例资料。

本书由中央财经大学赵丽芬教授、张淑君副教授主编,参加编写的其他人员有中央财经大学商学院的曲扬、严力群、王海燕、夏晓宁、辛慧蓉,赵丽芬教授负责全书的总纂并定稿。

在本书的编写过程中,我们查阅了大量资料,借鉴了国内外许多专家学者的研究成果,在此深表谢意。由于企业战略管理是一门研究范围广、实践性强的学科,具有明显的前沿性和动态性,仍有许多战略管理的理论和方法值得继续研究和探讨,加上作者的时间和能力有限,书中难免有一些不妥和疏漏,敬请广大读者谅解和指正。

目 录

第一章 企业战略管理概述	1
第一节 什么是企业战略管理	1
第二节 企业战略管理过程	4
第三节 企业战略管理理论的演进及其代表性学派	7
第二章 企业环境分析	16
第一节 企业外部环境分析	16
第二节 企业内部环境分析	25
第三节 企业内部环境分析的方法	30
第三章 企业使命与战略目标	38
第一节 企业使命的确定	38
第二节 企业目标的确定	44
第四章 企业总体战略选择	52
第一节 发展型战略	52
第二节 稳定型战略	60
第三节 紧缩型战略	63
第四节 组合型战略	66
第五章 企业国际化经营战略	72
第一节 企业国际化经营战略概述	73
第二节 企业国际化经营环境因素分析	75
第三节 企业一般国际竞争战略	77
第四节 企业进入国际市场的方式和战略选择	81
第六章 企业竞争性战略	86
第一节 成本领先战略	86
第二节 差异化战略	91
第三节 集中化战略	95
第七章 企业职能性战略	101
第一节 市场营销战略	101
第二节 财务战略	108
第三节 人力资源战略	111
第四节 研发与产品战略	116
第八章 企业战略评价方法及战略选择过程	121
第一节 市场增长率—市场占有率矩阵法	121

第二节 行业吸引力—竞争能力分析法	124
第三节 PIMS 分析	128
第四节 汤姆森和斯特克兰方法	131
第五节 战略选择过程	132
第九章 企业战略与组织结构	143
第一节 企业组织结构类型	143
第二节 战略与组织结构的关系	149
第三节 组织结构调整与变革	155
第十章 战略与领导	164
第一节 领导概述	164
第二节 领导理论	169
第三节 领导者能力与战略的匹配	177
第四节 公司治理	182
第十一章 战略控制	188
第一节 控制概述	188
第二节 战略控制过程	190
第三节 战略控制类型	193
第四节 战略控制方法和战略控制系统	196
第十二章 管理战略变革	203
第一节 战略变革过程	203
第二节 平衡战略变革	209
第三节 领导战略变革	211
参考文献	217

第一章 企业战略管理概述



本章要点提示

- ◇ 企业战略管理的概念
- ◇ 企业战略管理的层次
- ◇ 企业战略管理的类别
- ◇ 企业战略管理的特点
- ◇ 企业战略管理的过程
- ◇ 企业战略管理理论的演进
- ◇ 企业战略管理理论的代表性学派及其主要观点



本章内容引言

纵观人类社会历史，变化永恒存在。企业从诞生之日起，就不可避免地面临着来自企业自身、市场环境以及突发事件所带来的种种变化。进入 21 世纪，随着经济全球化的浪潮和科学技术的不断发展，来自企业内外的各种变化越来越多，也越来越快。只有适应这些变化，在激烈的市场竞争中保持自身优势，企业才有可能生存发展。因此，企业战略管理具有极其重要的意义和作用。本章主要介绍企业战略管理的概念、类别、特征、作用、过程及其理论的演进和主要代表学派，是对企业战略管理的全面概括，是以后各章学习的基础。

第一节 什么是企业战略管理

一、企业战略管理的概念和本质

(一) 企业战略管理的概念

我国古代，“战”指战斗、战争，“略”指谋略、策略、计划。辞海中把战略定义为“重大的、带有全局性和决定全局的计谋”。战略是为了实现预定的目标，对组织全局的、长远的重大问题进行的谋划。

1965 年，美国经济学家安索夫（H. I. Ansoff）的《企业战略论》一书问世后，企业战略一词不仅在企业经营管理中得以应用，而且被广泛应用于社会、经济、文化、教育和

科技等领域。

企业战略是企业针对其内部条件和外部环境，为自己所确定的长远性的主要目标与任务，以及为实现企业目标而选择的主要行动路线与方法。可见，企业战略管理是从整体上对企业的长远发展进行系统审视，旨在使企业的资源与变化的环境，尤其是与企业目标市场的消费需求相匹配。包括企业战略的制定、实施、控制和评价的全过程。

（二）企业战略管理的本质

安德鲁斯（Andrews）认为，战略制定过程就是“四个做”的比较和选择过程。所谓“四个做”指的是“可能做”（might do）、“能够做”（can do）、“想做”（want to do）和“应该做”（should do），其中，根据企业外部环境的机会与威胁所思考的是“可能做”的事；根据企业自身的能力与资源所思考的是“能够做”的事；根据企业高层主管人员的价值观与期望、抱负所决定的是“想做”的事；根据社会伦理道德所决定的是“应该做”的事。由此可见，企业的外部机会、内部资源与能力、主管人员的价值观与期望以及社会责任是决定企业战略目标的关键要素。

从方法论的角度来看，企业战略的制定过程，是企业的高层主管人员依据自己的价值观对企业的资源与能力、外部环境要素、社会对企业的要求进行分析判断，从而确定优势和劣势、机会和威胁，最终选择适合自己的战略。可见，企业战略管理是人类的一种管理活动，在战略的制定过程中，决策者的主观判断起着重要作用，或者说企业战略水平的高低取决于决策者个人的价值观念。

二、企业战略管理的层次与类别

为了保证战略目标的实现，一个组织的战略必须由不同层次、不同方面的战略构成，与组织层次相适应，企业战略按经营层次大体分为三个：第一层为总体发展战略，主要是公司层从结构和财务角度对整个经营范围的资源配置；第二层为竞争性战略，主要是公司内某些战略经营单位的产品开发或服务在特定市场层次上的竞争；第三层为职能性战略，主要是企业经营层不同的职能如营销、融资和制造等如何为其他各级战略服务。

企业战略管理的内容和形式是多种多样的，按不同的标志可以分为不同的类别。

（一）按照偏离企业战略起点的程度分类

企业的战略起点是指企业制定新战略时已经达到的在同行业内所处的地位和水平。根据偏离起点的程度可以把战略划分为退却型、稳定型、发展型三种形式。其中，退却型战略是指企业采取从现有战略基础起点往后倒退的战略，它常在经济不景气、需求萎缩、资源匮乏、产品滞销的情况下使用；稳定型战略是指企业不主动出击，而重点采取措施防范竞争对手，保持现有战略基础水平或略有增长的战略；发展型战略是指企业在现有基础水平上向更高一级的方向发展的战略。

（二）按战略确定的中心不同分类

根据企业战略中心可把战略分为低成本战略、差异化战略、重点战略三种类型。其中，低成本战略的核心是使企业的产品成本比竞争对手低；差异化战略是指企业通过专利技术或其他手段生产出在性能、质量上优于现有标准产品、具有差别的产品，或通过营销手段使消费者对企业的产品产生与众不同的印象；重点战略是指企业将经营目标集中到整个市场的某一部分，在这一部分建立自己在成本或在产品差异上的优越地位。

（三）按战略所涉及的范围分类

根据战略所涉及的空间范围，可以把战略分为全领域战略和局部领域战略。其中，全领域战略是指涉及全部领域范围的战略，它适用于实力雄厚的大企业；局部领域战略是指战略涉及的空间只是某几个或某一个领域，这是为了避免与竞争对手抗衡而采用的战略。

（四）按照制定战略符合主客观条件程度分类

所谓主客观条件是指企业在充分利用客观条件的基础上经过主观努力所能达到的条件。根据战略符合这种条件的程度可分为保守型、可靠型、风险型三种形式。其中，保守型战略没有充分利用企业的潜力，所确定的战略目标和对策水平低于经过努力能够达到的水平，企业实现目标有比较大的保险系数；可靠型战略的总战略目标与对策水平正好与企业经过努力所能达到的水平与地位相适宜，所采取的手段和措施正好符合客观可能性；风险型战略的总战略目标与对策水平超过了企业经过努力所能达到的水平和地位，在与竞争对手的抗衡中有一定的风险。

上述四种分类如图 1—1 所示。其中，低成本战略、差异化战略、重点战略在企业中应用比较广泛，是具有基础性的总体战略，所以又常被称为一般经营战略。

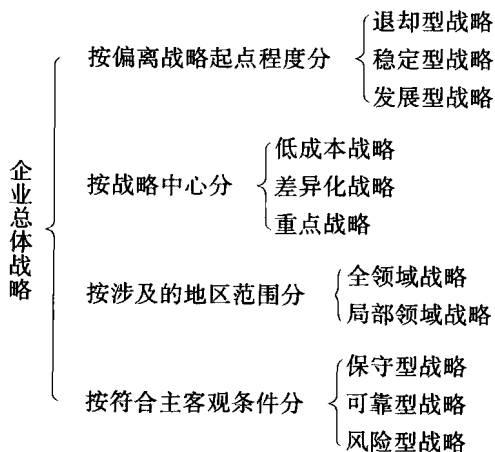


图 1—1 战略类型

三、企业战略管理的特征及其作用

（一）企业战略管理的特征

由企业战略管理的概念可以看出，企业战略管理具有如下特征。

1. 全局性

战略管理的范围比运营管理的任何一个领域都更为广泛，它以组织的全局为对象，着眼于组织全局的发展，其内容关系到企业总体的长远目标、发展的方向及其基本的行动方针和重大措施等，这些原则性、概括性的规定对组织一切活动具有权威性的指导作用。

2. 长远性

因为战略目标是对组织未来较长时间的生存发展的筹划，关注的是组织的长远利益，虽然它对当前的生产经营活动有指导、限制作用，但是，其根本出发点是着眼于未来，它要求在科学预测的基础上使组织达到一个全新的水平，真正兴旺发达起来，所以，组织战

略目标的实现需要经过长期的努力。

3. 应变性

战略管理是针对外界环境的冲击和威胁而采取的行动方案，所谋求的是改变组织在竞争中的力量，不断扩大实力，在未来激烈的竞争中占据有利地位，与竞争对手抗衡，战胜对手，求得自身的生存和发展。因此，战略管理要解决的不是某个具体运营单位的日常管理问题，而是在多变的环境中可能影响全局的复杂问题，它必须具有根据组织外部环境和内部条件的变化，适时地加以调整，以适应变化的特性；同时，利用可能发生的变化，利用新的发展机会，制定新的战略。

(二) 企业战略管理的作用

企业战略管理的作用是由其本质特征决定的，因而，企业战略管理的作用表现在以下几个方面。

1. 筹划企业整体的发展

这是由全局性所决定的。企业是一个由若干相互联系、相互作用的局部构成的整体，但整体性问题绝不是局部性问题的简单加总，与局部性问题具有本质的区别。企业发展面临很多整体性问题，如对环境重大变化的反应问题，对资源的开发、利用与整合问题，对生产要素和经营活动的平衡问题，对各种基本关系的理顺问题。企业战略管理解决的就是谋划企业整体发展的问题，并起着统帅局部的作用。

2. 筹划企业的长期发展

这是由长远性所决定的。为了谋求企业的长远发展，企业要面对很多问题，如企业发展目标、产品与技术创新、品牌与信誉、人力资源规划、企业文化建设等，这些问题并不是短期发展问题的加总，与短期发展问题具有本质的区别。企业战略管理关注的就是企业的长远利益，是着眼于未来的。

3. 提高企业的应变能力

这是由应变性所决定的。企业加强战略管理，可以通过对自己所处的外部环境作出全面的考察和分析，预测未来变化，并在此基础上确定自身发展的方向，作出全局性的谋划，使组织内部条件更好地适应外部环境的要求，以增强企业的应变能力和市场竞争能力。

第二节 企业战略管理过程

企业战略管理过程主要包括战略的制定、实施和控制几个阶段。制定战略要面向未来，研究企业的内部条件和外部环境，寻求企业目标和实现目标的方法，进而制定具有竞争力的行动计划，其具体步骤如图 1—2 所示。

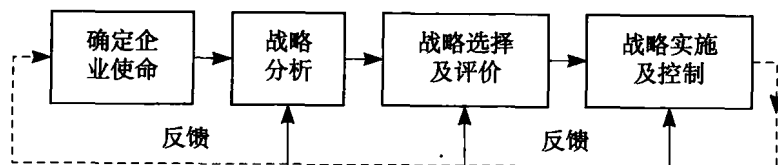


图 1—2 战略管理过程

一、确定企业使命

使命 (Mission) 是企业存在于社会的基本职能或根本任务。它规定了企业的目的, 明确这一问题能促使企业管理当局仔细确定企业的产品和服务范围。这是关于企业的基本目标、特征和宗旨的描述, 它反映企业的价值观, 体现了企业的宗旨和刻意追求的形象。

有效的企业使命必须具有适用性, 而非空洞的口号; 必须体现企业深层次的目的, 发现企业生存的根本理由; 必须便于理解和记忆, 而不是冗长乏味的陈述。

一般来说, 企业使命包括企业经营范围、企业生存发展和盈利、企业经营哲学、企业形象等各方面的内容, 可概括为九个方面的基本要素, 如图 1—3 所示。

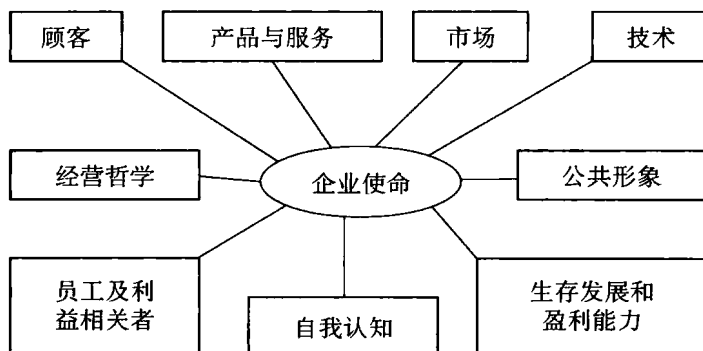


图 1—3 企业使命构成要素

企业使命的确定应该有一个比较严密的程序, 并让管理人员和企业员工参与其中。一般来说, 企业使命的制定有五个阶段, 如图 1—4 所示。

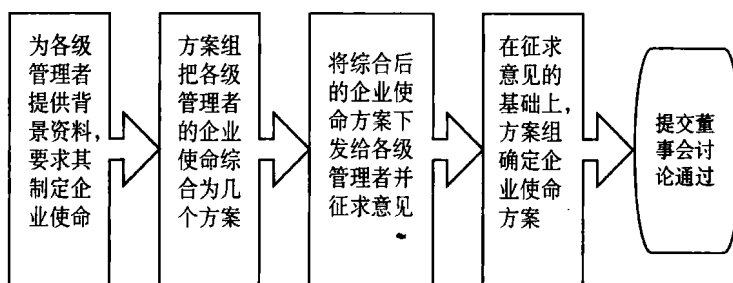


图 1—4 企业使命制定的阶段

二、战略环境分析

环境分析是企业战略管理过程的关键环节, 可以说, 成功的战略大多是与环境相适应的战略。一个企业所处的环境可分为宏观和微观两个层次, 其中, 宏观环境包括政治、经济、社会、技术、文化等要素; 微观环境包括竞争者、消费者、供应商等要素。每个组织的管理者都必须准确把握这些环境要素的变化和发展趋势及其对组织的重要影响。

通过对外部环境和内部条件的分析, 管理者会认识到本组织的优势和劣势, 从而识别出什么是组织在资源和技能等方面的限制, 识别什么是组织的与众不同的能力, 即能够决定企业竞争能力的独特技能和资源。管理者通常采用 SWOT 分析方法, 把对组织的优势

(Strengths)、劣势 (Weaknesses)、机会 (Opportunities) 和威胁 (Threats) 的分析结合在一起进行评估分析。

三、战略选择及其评价

(一) 发现机会和威胁

环境分析为企业提供了大量信息，管理者应通过评估分析，确定哪些机会可以发掘，哪些因素会给企业带来不利影响，造成威胁，以便把握有利时机，形成企业的战略目标。

(二) 分析企业的资源

分析完外部环境，就要把目光转向企业内部，如人力资源状况、财务状况、产品及服务等方面的能力等。

(三) 识别优势和劣势

通过对外部环境和内部条件的分析，管理者会认识到企业的优势和劣势，从而识别出什么是企业在资源和技能等方面的限制，识别什么是企业与众不同的能力，即能够决定企业竞争能力的独特技能和资源，尤其是要理解企业的文化和力量及它们赋予管理者的责任。

(四) 重新评价组织的宗旨和目标

进行 SWOT 分析，即把对企业的优势、劣势、机会和威胁的分析结合在一起，重新评价企业的宗旨和目标，分析它们是否实事求是，是否需要修正，如果需要改变企业的整体方向，则战略管理过程可能要从头开始。

战略评价的目的是要检验和评价企业战略的正确性，这是战略管理过程中一个极为重要的环节。战略评价所要考虑的标准主要有：

1. 适用性

适用性是用来评估所提出的战略对在战略分析中所确定的企业情况的适应程度，以及它如何保持或改进企业的竞争地位。

2. 可行性

对战略可行性的评估就是分析是否成功地实施该战略。

3. 可接受性

可接受性是与人们的期望密切相关的一个评价标准。

四、战略实施与控制

不同的企业，由于其性质和任务不同，管理模式不同，战略实施的方式也不同。根据西方企业战略管理的经验，战略实施要抓好以下几个环节。

(一) 制定实施计划和方案

这是战略的具体化，是战略在某一时期、某一阶段或某一部分的具体体现，也是实现战略的具体要求。战略正是通过这些计划进行具体实施和落实的，因而，这些具体的计划应反映战略重点的选择，保证实现战略目标。

(二) 分配资源

企业战略涉及企业全部资源，包括资金、人员、设备、原材料、时间、信息等的分配。战略需要从资源分配上得到体现，否则将难以得到落实，而资源的分配也将清楚地反

映企业战略的重点。

（三）组织设计

这是保证实施战略的重要步骤，包括企业内部的领导体制、组织性质、组织结构、集权与分权等问题。但要采用哪种性质的组织，主要取决于企业任务的性质、战略的内容和职工队伍的性质。

（四）战略实施过程的控制

在实施战略的过程中，必须有效地进行控制，包括不断地指挥、协调、监督、反馈和调节。

第三节 企业战略管理理论的演进及其代表性学派

一、企业战略管理理论的演进过程

企业管理的发展经历了生产管理、经营管理和战略管理三个不同的阶段。当卖方市场转变为买方市场时，企业管理实现了由生产管理向经营管理的飞跃，随着市场竞争的日益激烈，战略管理应运而生。纵观战略管理理论的发展过程，大体经历了以下几个阶段。

（一）20 世纪 60 年代以前的战略管理理论

20 世纪初，法约尔（Fayol）将企业内部的管理活动划分为技术、商业、财务、会计、安全和管理六大类，其中，管理活动具有计划、组织、指挥、协调和控制五项职能，并强调计划是企业管理的首要职能。这便是最早的企业战略思想，被哈佛大学的迈克尔·波特（Michael Porter）教授称为企业战略的第一种观点。

1938 年，巴纳德（Barnard）在《经理人员的职能》一书中提出，管理和战略主要是与领导者有关的工作，将组织理论从管理理论和战略理论中分离出来，认为管理工作的重点在于创造组织的效率，强调企业组织与环境相适应。这种组织与环境相匹配的思想奠定了现代战略分析方法的基础，被波特称为企业战略的第二种观点。

由此可见，虽然这一阶段还没有形成完整的战略理论体系，但已经出现了战略管理思想。

（二）20 世纪 60 年代的战略规划理论

进入 20 世纪 60 年代，随着科学技术的发展和消费需求结构的变化，企业所处的市场环境发生了变化，卖方市场逐渐被买方市场所取代，一些企业意识到或开始了新的管理模式。

1962 年，美国著名管理学家小艾尔弗雷德·钱德勒（Alfred Chandler）通过对通用汽车公司、杜邦化学公司、标准石油公司等大型企业经营历史的潜心研究，发表了《战略与结构：工业企业史的考证》一书，阐述了环境、战略和结构三者之间的关系，他首次分析了“环境——战略——组织结构”之间的相互关系，提出了“结构追随战略”的观点，认为企业战略应适应环境变化，而组织结构应适应企业战略的要求，随战略而变化。由此，揭开了现代企业战略管理研究的序幕。

哈佛商学院的肯尼斯·安德鲁斯（Andrews）接受了钱德勒的战略思想，1965 年，他

与哈佛其他学者合作出版了《商业政策：原理与案例》一书，他与克里斯藤森（Christensen）教授使用单向法形成了战略规划的基本理论体系。他们二人都被视为战略管理设计学派的代表人物。他们将战略划分为市场机会、公司实力、个人价值观和渴望、社会责任四个构成要素，并主张企业应通过更好的资源配置来形成自己的竞争优势，波特称之为企业战略的第三种观点。

1965年，美国学者安索夫的《公司战略》一书出版，企业战略的概念被首次提出。他认为，战略应包括产品与市场范围、增长向量、协同效应和竞争优势四个互补的要素，并根据新产品的技术特点和新顾客的类型不同组合，将多元化分为横向多元化、纵向多元化、同心多元化和不相关多元化，并详细描述了战略制定过程的一系列步骤和应考虑的因素，尽量使战略制定过程正规化、条理化。战略管理理论的研究从此逐渐由单纯的组织内部转向组织与环境的关系研究。安索夫也被视为战略管理计划学派的代表人物。

这一时期的战略规划理论是以未来可以预测为前提或假设的，认为战略就是使企业的内部条件与外部环境相适应，使企业自身的能力与其竞争环境的商机相匹配。因而，战略规划的制定包括资料的收集与分析、战略制定、评估、选择与实施等几个步骤。

（三）20世纪70年代的环境适应理论

1973年的石油危机使得企业经营环境变幻莫测，这种环境的不确定性和不连续性，动摇了战略规划的垄断地位。因此，环境的不确定性成为20世纪70年代战略管理研究的主要内容，以环境变化分析为中心的战略理论占据主导地位。

1971年，安德鲁斯的《公司战略的概念》出版，认为战略的形成实际上就是企业内部条件与外部环境相匹配的过程，强调企业必须适应不确定的外部环境，提出了著名的战略制定的SWOT（Strength、Weakness、Opportunity and Threat）分析框架。1979年，安德鲁又出版了《战略管理》一书，他区分了战略的制定与实施，认为战略的实施是“管理性的”，而战略的制定则是“分析性的”，应由企业高层管理者负责。

环境适应理论强调战略的动态变化，认为战略决策是一个适应的过程，最适合的战略制定与决策过程依赖于环境波动的程度。奎恩（Quinn）的“逻辑改良主义”、明茨伯格（Mintzberg）和沃特斯德（Waters）的“应急战略”都把战略视为意外的产物，认为战略就是对环境变化的应急对策。

这一时期的战略管理思想强调企业战略与环境相适应的重要性，注重对环境、市场的分析，把企业的经营活动看作是统一在战略指导下的相互关联的整体，构建了战略分析框架，为以后的理论研究奠定了基础。

（四）20世纪80年代的产业组织理论

受以美国的梅森（Mason）和贝恩（Bain）为代表的产业结构学派的影响，1980年，迈克尔·波特（Michael Porter）的《竞争战略》出版，提出了用于产业结构分析的五力要素模型，以及成本领先战略、差异化战略和集聚化战略三种通用战略，使战略研究进入一个全新的领域。1985年，他的《竞争优势》一书出版，运用价值链的概念来系统识别和分析企业竞争优势的来源。

迈克尔·波特的产业组织理论，以竞争优势为中心，将战略制定和战略实施有机地结合在一起，其五力要素模型和价值链理论为战略管理的研究提供了新的研究工具。

(五) 20 世纪 90 年代的资源基础论与核心能力说

进入 20 世纪 90 年代,以信息技术为代表的现代科学技术发展迅猛,全球化的步伐加快,顾客需求日趋多样化和个性化,产品更新换代的速度日益加快。所有这些,都要求企业必须重视其内部条件要素,提高自身能力,以形成企业的竞争优势。

1990 年,普拉哈拉德(Prahalad)和哈默尔(Hamel)在《哈佛商业评论》上发表了《企业核心力》,掀起了核心能力研究的高潮,标志着战略管理研究进入了一个新的阶段。

早在 1984 年沃纳菲尔特(Wernerfelt)就在《战略管理杂志》上发表了《企业的资源基础论》,这意味着资源论的诞生。经过不断发展,资源论在 20 世纪 90 年代盛极一时。

1991 年,巴尼(Barney)在《管理学杂志》上发表了《企业资源和持续竞争优势》,指出企业具有持续竞争能力的条件是其资源具有价值性、稀缺性、不可模仿性和不可替代性。

1995 年,柯林斯(Collins)和蒙哥马利(Montgomery)在《哈佛商业评论》上发表了《资源竞争:90 年代的战略》,提出了企业资源价值评估的五项标准。

这一时期的战略管理研究,注重依赖企业内部的独特资源与能力来赢得竞争优势,构造了“能力——战略——绩效”的基本理论。

(六) 21 世纪初的战略管理理论

进入 21 世纪,信息技术和网络技术快速发展,市场环境的不确定性日益增强,竞争日益激烈,企业保持自己竞争优势的难度加大。因此,企业管理的实践需要新的战略理论和方法。

美国学者詹姆斯·莫尔(Moore)曾在 1996 年出版的《竞争的衰微》一书中提出了“企业生态系统观”,这一观念不是局限于行业划分为前提的战略理论,而是强调“共同进化”。同年,内勒巴夫(Nalebuff)和布兰登勃格(Brandenburger)在合著的《合作竞争》一书中,提出了可以实现双赢的合作竞争(co-petition)的新理念。

1998 年,迈克尔·波特在《产业集群与竞争》中阐述了产业集群对维持企业竞争优势的重要性。同年,布朗(Brown)和艾森哈特(Eisenhardt)合作出版了《边缘竞争》一书,提出企业应不断利用变革的动态本质来构建一系列的竞争优势,而边缘竞争战略的五个基本要素是:即兴发挥、相互适应、再造、实践和时间节奏。

由此可见,这一时期的战略理论,对外注重构建企业集群的整体优势以维持和发挥企业自身的竞争优势,对内注重寻求动态战略以适应环境的变化。

二、企业战略管理理论的代表性学派

在企业战略管理理论的演进过程中,由于人们对战略本质的认识存在差异,因而形成了许多不同的战略学派。明茨伯格曾在《战略历程——纵览战略管理学派》中把战略管理分为十个学派: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、权利学派、文化学派、环境学派、结构学派。

(一) 设计学派

设计学派主要研究战略结构问题,把战略形成看作是一个概念化的过程。不论是钱德勒“结构追随战略”的观点,还是安德鲁斯提出的战略的四种构成要素,都充分考虑了企业的内外部环境对制定战略的影响。

设计学派认为战略形成应当是一个受到控制的有意识的思想过程；主要领导人应当承担整个战略形成过程的责任；制定战略时，必须经过充分的设计；战略必须简明扼要，应该是清晰的、易于理解和传达的。

设计学派对于战略管理理论的发展作出了很大贡献，尤其是 SWOT 模型的建立，充分体现了组织内外部关系对制定战略的重要性。但是，设计学派将战略制定与战略实施割裂开来，因而也具有一定的局限性。

（二）计划学派

计划学派与设计学派的出现时间大体相近，其最早的代表著作当属安索夫 1965 年出版的《企业战略》。

与设计学派相似，计划学派也把市场环境、定位和内部资源能力看作是制定战略的出发点。但它把战略形成看作是一个受控的正式过程；原则上是由主要领导人承担整个过程的责任；把该过程分解成清晰的步骤，用分析技术作为支持，以便具体地落实目标、预算程序和各项运作计划，并加以实施。

可见，计划学派追求的是战略决策过程的正规化和条理化。在 20 世纪 60—70 年代，计划学派的理论得到广泛的推广。在斯坦纳（Steiner）、艾考夫（Ackoff）等人的推动下，该理论进一步与实践相结合，产生了如经验曲线、增长—份额矩阵、市场份额与获利能力的联系（PIMS）等概念和研究方法，大大丰富了战略管理理论。

（三）定位学派

定位学派的代表人物是哈佛大学商学院的迈克尔·波特教授，其代表作是 1980 年出版的《竞争战略》和 1985 年出版的《竞争优势》。

定位学派把战略形成看成是一个分析过程，认为企业战略的核心是获得竞争优势，而获取竞争优势的因素是行业吸引力和企业在行业中的相对竞争地位。因此，战略管理的首要任务就是选择最有盈利潜力的行业，为此，该学派采用了五力要素模型、价值链等一系列分析方法和技巧，分析企业所处行业的状况。其中，五力要素模型说明行业的盈利能力主要取决于供应商、购买者、当前的竞争对手、替代产品及行业的潜在进入者五种因素。企业需要考虑的第二个战略任务就是如何在已选定的行业中进行自我定位。企业的定位决定了其盈利能力是高于还是低于行业的平均水平。在行业不理想、平均盈利能力低的情况下，定位适当的企业仍然可以获得较高的盈利。此时，企业可以结合具体形势，选择适当的战略，以增强或削弱其在行业内的竞争地位。低成本、差异化和集中等三种战略则为最常用的一般战略。

这一学派在战略形成方面的意义在于，在制定战略时给出了分析的一种优先顺序，使企业可以在行业的范围内系统考察所面临的机会和威胁，合理选择适用的战略。此外，定位学派将战略分析的重点第一次由企业转向行业，强调了外部环境的重要性，并且为战略的选择过程提供了行业吸引力矩阵、价值链分析等极为有用的分析技巧，有效地指导了企业的实际经营活动。

（四）企业家学派

企业家学派把战略形成看成是一个预测过程，认为具有战略洞察力的企业家是企业成功的关键，其最大特征在于强调领导的积极性和战略直觉的重要性。这一学派的核心概念

就是愿景，它是领导人的灵感，是对战略任务的感觉，是战略思想的表现。在总体思路和对方向的判断方面，战略是深思熟虑的；在具体细节上，战略又是可以随机应变的，在战略的执行过程中可以灵活地进行变更。

企业家战略可以看作是企业内部基于人的要素考虑的战略理论。

（五）认识学派

认识学派把战略看成是一个心理过程，借助于认识心理学领域的研究成果来研究战略的形成过程。其主要观点是：战略形成是发生在战略学家心里的认识过程；战略表现为决定人们如何处理输入的信息的方法；战略在初始形成时比较困难，在实际形成中偏重实用性而不是最优化。

（六）学习学派

由于企业经营环境的复杂性和不确定性，战略规划学派的战略制定过程可能对管理者产生吸引力，但不能解决组织内发生的问题。因此，战略规划学派越来越受到怀疑和批评，许多学者开始研究组织的有限理性，并将重点放在组织在不可预测的或未知的内外部因素约束下的适应性上，学习学派应运而生。主要代表人物和观点有：林德布洛姆（Lindblom）的无序渐进主义；奎恩的逻辑渐进主义；明茨伯格的应急战略；韦克（Weick）的经验回顾在战略中的作用等。

学习学派把战略形成看成是一个应急过程，其主要观点是：战略制定的过程就是不断学习的过程，在这一过程中，战略制定和战略贯彻之间的界限难以辨别；学习以应急的方式进行；高层管理者的角色不再是制定深思熟虑的战略，而是对战略学习过程进行管理。

总之，学习学派实际是将战略视为一个复杂的、进化的、渐进的、文化和政治的、想象的过程，这一学派的主要贡献是提出在学习的过程中理解战略。

（七）权力学派

权力学派把战略的形成看成是一个协商过程。其主要观点是：权力和政治使战略形成具体化；微观权力把战略决策视为利益集团和联盟之间通过说服、讨价还价以政治对策形式表现的相互作用，在任何具有重要意义的时刻都不具有支配地位；组织通过战略操纵和各种网络联盟中的集体战略，促进自身的利益。

（八）文化学派

文化学派认为战略过程是一个集体思维过程，其代表人物有英国学者安德鲁·佩蒂格鲁、美国学者巴内、费尔德曼等，其主要观点是：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；组织成员只能部分描述巩固着的组织文化信念；战略采取观念而非立场的形式；组织观念体系不鼓励战略改变。

（九）环境学派

环境学派把战略看成是企业对环境变化的反应过程，认为环境、领导和组织三者的协调有助于战略的形成，提出了权变理论、群体生态理论和环境决定战略。其主要观点是：环境是战略形成过程中的中心角色；组织必须适应环境；领导负责观察环境并保证组织完全与之适应；组织群集中在原所处的环境之中，直到环境资源不断减少，最终组织灭亡。