

华章文渊



管理学系列

文 战略管理

Strategic Management

魏江 邬爱其 等编著

渊



机械工业出版社
China Machine Press

华章文渊

管理学系列

「战略管理」

Strategic Management

魏江 郭爱斌 等编著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理 / 魏江等编著. —北京: 机械工业出版社, 2018.1
(华章文渊·管理学系列)

ISBN 978-7-111-58915-0

I. 战… II. 魏… III. 企业战略—战略管理 IV. F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 327866 号

本书坚持逻辑与内容的统一、理念与行为的合一以及前沿与传承的碰撞,从管理学层面揭示“企业为什么能获得持续回报”的基本经济学命题,具体围绕“企业为什么活着”“企业做什么而活着”和“企业如何活得更好”三个基本问题,通过内外部环境分析来界定企业的使命、目标与愿景,通过业务领域选择和组合来确定企业活着的基础,通过持续竞争优势构筑和系统战略实施来保证企业活得更好。

本书可以作为经济管理类专业本科生、研究生和 MBA 学员的战略管理教材,还可以作为企业管理人员的培训教材,同时可供相关从业人员工作参考。

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 董凤凤

责任校对: 殷虹

印刷: 三河市宏图印务有限公司

版次: 2018 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 185mm×260mm 1/16

印张: 22.5

书号: ISBN 978-7-111-58915-0

定价: 45.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

早在 20 世纪 20 年代，被誉为“管理理论之母”的玛丽·福列特（1868—1933）就提出，要把企业看成一种社会组织而非仅仅是一个经济或生产组织。她那时的预言在今天成了现实。由于互联网的发展，不少企业已经演变成无边界、网络化的社会生态组织，这种组织一年为社会所创造的价值可能就已超过过去一家企业百年所创造的价值总和。正所谓“英雄所见略同”，1959 年，彼得·德鲁克在《已经发生的未来》一书中极具洞察力地提出，这种新的组织将成为社会的主导者和管理者，在社会创新中发挥重要作用。

当我们站在这样的高度来观察世界、认识世界时，就会发现传统的战略思想似乎开始失灵了。在过去的半个多世纪中，许多杰出的学者为战略理论做出了重要贡献，比如 20 世纪 60 年代以伊戈尔·安索夫（H. Igor Ansoff）、阿尔弗雷德·钱德勒（Alfred Chandler）为代表的战略理论先驱者提出的计划学派、设计学派，以及 80 年代以来最负盛名的战略学者迈克尔·波特（Michael Porter）所倡导的定位学派，他们的理论基本都是建立在传统企业组织和产业组织理论基础上的。用明茨伯格的话来说，30 年前的公司战略是建立在“深思熟虑”的基础上的。按照这样的范式，战略管理的教材和课堂教学内容也基本遵循了“战略制定—战略实施—战略评价”的思路。直到 20 世纪 90 年代之后，人们发现这种“深思熟虑”的战略理论似乎出了问题，以 SWOT、价值链、五力模型为代表的“圣经式”战略模型难以解释当时微软这类企业的成长逻辑。为此，波特于 1996 年在《哈佛商业评论》上发表了《什么是战略》一文，对自己的战略理论进行了反思，突破了原先基于产业组织理论的战略架构，提出了基于企业理论的战略思想。那么，这些战略理论和方法，到了 21 世纪之后又会面临什么样的挑战呢？

如果我们来观察今天的阿里巴巴、腾讯、百度、Facebook、Google 这样的企业，不由得对今天仍被很多人奉为圭臬的战略分析理论和工具提出反思：理查德·鲁梅尔特（Richard Rumelt）的多元化战略理论还能解释这些企业的产业结构吗？波特的价值链模型还能解释这些企业的业务发展路径吗？波士顿咨询公司提出的 BCG 矩阵还能解释这些企业的业务组合吗？钱德勒等提出的 SWOT 分析还能解释新兴业务选择策略吗？要回答这样的问题，必须再回到“企业是什么”这个根本性问题上来。

当回顾福列特、德鲁克等思想家的观点时，就会发现传统的战略管理理论和方法，的确到了需要被颠覆的时候了。目前，正是战略管理理论从传统范式向新兴范式转变的关键期。“已经发生的未来”会怎么样？我们多多少少能感觉到一些，还或多或少能描绘一些，但肯定不能精确勾画出来，今天不能，明天也不能，因为今天的世界一日千里，再也回不到半个世纪前相对静态的形态了。那么，战略研究者的使命，就是要重构战略管理的思想、理论和工具，与时俱进，挺立潮头。希望这本教材能在这些方面做些探索和贡献。

企业组织形态的变化挑战了战略管理的理论范式，回到最根本的问题上，就是在无边界、网络化、生态化组织系统中，战略管理的根本任务是什么？对于“什么是战略”和“什么是战略管理”，至今的定义超过 200 种，有的从竞争优势视角来界定，有的从定位视角来界定，有的从资源视角来界定，有的从价值视角来界定，还有的从时间跨度视角来界定。随着对战略理论学习得越多，对战略实践了解得越多，越来越体会到战略内涵的抽象化、个性化、动态化。所谓抽象化，就是对未来描绘得越具体就越可能是谬误；所谓个性化，就是战略越来越呈现熊彼特主义特征，企业成为“企业家工作的组织”（德鲁克，1970），深深刻上企业家人格特征的烙印；所谓动态化，就是要制定五年甚至三年的具体战略都非常困难，很多企业家告诉我们，企业战略每年都要动态调整。

不容置疑的是，正是因为战略呈现出抽象化、个性化和动态化特征，战略管理反而越来越重要，战略管理的挑战也越来越大，因为没有战略管理，像阿里巴巴、腾讯、Google 这样的企业就会支离破碎，成为一盘散沙，整个组织就会被瓦解。那么，如何去认识战略管理呢？我们认为，战略管理是从系统高度来整合各个业务、各个职能和各类活动的基本逻辑，从管理学层面分析和揭示“企业为什么能够获得回报”和“如何获得持续回报”的基本经济学命题。该命题可以从“企业为什么活着”“企业做什么而活着”和“企业如何活得更好”这三个基本问题来回答。对于这三个问题的分析逻辑就是，通过内外部环境分析来明确企业的使命、目标和愿景，围绕使命来选择业务领域与发展方向，依托业务结构构筑起持续竞争优势，并通过系统推进框架和举措来保证战略实现。本教材就是按照这样的基本逻辑架构来设计和编写的。

我们在教学过程中发现一个有趣的现象：无论是组织高层、中层还是基层都认为战略很重要，但发现战略是“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”，或是“云深不知处，只在此山中”，或是“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。要认识清楚战略管理体系确实很不容易，于是，不少企业出现“规划规划，墙上挂挂”的现象，认为战略无用；有的企业认为“战略是高层的事，与其他员工没有关系”；有的企业认为“环境变化太快，等战略做完了，就已经过时了”。

那么,如何看待这些评论?我们认为,战略不是虚无的理论,而是具有操作性的选择。战略不仅仅是一种理念,更是现实的行为,因此,把理念和行为结合起来让战略能够落地,成为必须要解决的问题。为此,本教材在内容设计上,尽量结合中国企业实践,通过大量案例和故事,把战略管理理论与实践衔接起来,使读者能够实实在在地感受到战略的可操作性。读者在理解和执行战略管理过程中,应该做到“大处着眼,小处着手”。所谓“大处着眼”,就是要建立系统观,既能把握全局又能聚焦重点,能把企业内不同层次、不同业务、不同职能系统整合起来考虑企业总体发展问题,同时能把握企业的主要矛盾和矛盾的主要方面,聚焦关系企业生存和发展的关键问题,通过重点突破构筑起持续竞争优势。所谓“小处着手”,就是要从个人、部门、具体活动、具体业务切入,渗透战略管理的理念和思想,创造属于最基础战略执行单元的独特价值,从而把整个组织的战略与每个个体、部门的认知和行为结合起来,赋予战略以最大、最持久的生命力。

为了达成上述写作目的,本教材突出“三性”特征:时代性、本土性、可读性。一是时代性。把正在发生的变化在本教材中体现出来,充分体现包括互联网、大数据、商业模式创新、平台战略、国际化发展、公司创业等在内的要素,并将其贯穿于战略环境分析、创业战略、国际化战略、商业模式创新等章节中。二是本土性。为避免落入现有翻译教材的套路,本教材尽量体现我国企业的实际、我国环境的实际和我国制度的实际,在各章内容编写过程中穿插了本土化的故事、案例等,充分反映本土企业的战略实践。三是可读性。在互联网时代,读者的信息渠道非常宽泛,内容也非常丰富,如果教材的文字还是干巴巴的,学生就会不愿意读。为此,本教材在内容上大量运用了阿里巴巴、腾讯、百度、吉利、华为等国内外都有影响的企业案例,并通过案例、逻辑图表呈现出来。

编者在内容编排上也尽量体现读者导向的要求,各个章节尽可能按照如下体例编写:第一部分为本章摘要,引导读者了解本章的要点、内容逻辑、重点问题等,并提炼了本章的学习目标。大部分章节有第二部分——引例,1 000~2 000字篇幅的引入式案例,引出本章的主要问题,帮助读者切入该章的内容。第三部分为主体内容,本部分编写时尽量采用图表、逻辑框图、案例等来呈现,使文字既严谨又活泼。第四部分为本章小结,大部分章节通过图表形式回顾总结,把整章内容串起来,有助于读者复习。第五部分为复习思考题,每章5个左右的题目帮助读者运用所学知识,开放式、启发式地理解和解决实际问题。大部分章节有第六部分——章末案例,这个案例用于教学讨论,后面讨论题紧扣本章的内容主旨,不同章节的案例呈现出企业的多样性,使得读者看完这些案例后能对战略管理有全方位的理解。

本教材的编写断断续续进行了三年,其间编写团队进行了无数次研讨,统一思路、风格、体例等,终于到现在完成了。编写组以浙江大学企业组织与战略研究所

教师为主，整合了北京师范大学、浙江财经大学、杭州电子科技大学等高校教师合作完成。以下是对编写者的简要介绍：

魏江，浙江大学教授、博士生导师，教育部长江青年学者、湖北省楚天学者特聘教授。现任浙江大学管理学院院长、浙江大学创新管理与持续竞争力国家创新基地副主任、浙江大学科教战略研究中心执行主任、浙江大学企业组织与战略研究所所长，兼任国务院学位委员会工商管理学科评议组成员、教育部科学技术委员会管理学部委员、中国管理现代化研究会组织与战略管理专业委员会副主任委员、中国科学学与科技政策研究会副理事长、中国创造学会副理事长等，还是中国战略学者高端论坛创始主席、中国创新管理青年学者论坛主席。主持了包括 11 个国家自然科学基金项目（含 2 个重点项目）、1 个社会科学基金重大项目在内的大量课题研究，曾获 11 项国家级及省部级以上的教学和学术奖励，以及宝钢优秀教师奖、浙江省新世纪 151 人才（第一层次）、浙江省青年科技奖、浙江省杰出青年基金、浙江省“三育人”先进个人、浙江大学“三育人”终身标兵等。

邬爱其，浙江大学管理学院教授、博士生导师。现任浙江大学全球浙商研究院副院长，浙江省新世纪 151 人才（第三层次）、美国密歇根大学和澳大利亚墨尔本大学访问学者。主要从事战略管理和创业管理领域的研究与教学工作，主持国家自然科学基金项目 4 项和省部级项目多项，在《世界商业杂志》《国际商业评论》《组织管理评论》和《管理世界》等国内外重要学术期刊上发表论文数十篇。

戴维奇，浙江财经大学副教授、硕士生导师。美国加州理工大学访问学者、浙江省高等学校中青年学科带头人、浙江省新世纪 151 人才（第三层次）。现任浙江财经大学绿色创新与战略管理研究所所长，兼任浙江省创造学会理事、《财经论丛》编委。主持国家自然科学基金项目 2 项，以及浙江省自然科学基金项目、浙江省哲学社会科学重点研究基地项目和浙江省软科学研究项目等，参加多个国家和省部级科研项目的研究。

焦豪，北京师范大学副教授、博士生导师。现任北京师范大学经济与工商管理学院战略管理系主任、MBA 教育中心副主任，兼任国务院参事室“自贸区－中国企业走出去 50 人论坛”副秘书长、《知识管理杂志》亚洲区主编、《技术预测与社会变革》编委、中国工业经济联合会社会责任绩效评价专业委员会副主任、中国企业管理研究会常务理事等。主持国家自然科学基金项目 2 项，以及教育部人文社会科学项目、北京市哲学社会科学规划项目等，曾获第七届高等学校科学研究优秀成果奖（人文社会科学）和第六届蒋一苇企业改革与发展学术基金优秀专著奖、全国商业科技进步奖一等奖、北京高校青年教师社会调研优秀项目一等奖等。

周泯非，杭州电子科技大学管理学院讲师，主持及参与国家自然科学基金和省部级研究课题 10 余项。

本教材在写作过程中得到了复旦大学项保华教授、浙江大学吴晓波教授和宝贡敏教授等学者的大力支持。编写组通过平时课程组的教学研讨，相互切磋，共同促进，为本教材提供了富有创见的建议。本教材大纲和样章等出来后，编写组还组织了多次讨论，机械工业出版社华章公司的吴亚军先生专程从北京过来一起研讨，为我们提供建设性意见。在此，一并表示由衷的感谢！

整个教材从大纲制定到具体内容安排，统一由魏江负责，同时还进行审稿、校对和修订，邬爱其承担具体协调和配合修订工作。具体写作任务安排如下：第1章由魏江、邬爱其联合执笔；第4、5章由邬爱其执笔；第2、3、6、10、15章由魏江执笔；第7、8、13章由焦豪、魏江联合执笔；第9、11章由戴维奇执笔；第12章由罗慧颖、邬爱其执笔；第14章由周泯非执笔。

尽管作者已经对本教材倾注了大量心血，但其中可能还存在很多不完善的地方，恳请各位同行、读者批评指正。

魏江

2017年冬于启真湖畔

目 录 CONTENTS

前言

第1章 战略管理导论 1

引例 战略管理大师的名言 2

1.1 战略管理理论演变 2

1.2 战略管理基本内涵 10

1.3 战略管理过程分析 15

本章小结 19

复习思考题 20

第2章 战略决策逻辑 21

引例 郭广昌与韦尔奇之对话 22

2.1 战略管理现实图景 23

2.2 传统战略理论思辨 27

2.3 现实战略思维陷阱 31

2.4 战略思维模式重构 36

本章小结 42

复习思考题 43

章末案例 阿里巴巴发展之路 43

第3章 战略管理体系 47

引例 著名企业家谈战略管理 48

3.1 战略管理基本问题 49

3.2 战略管理核心内容 52

3.3 战略管理体系框架 54

3.4 战略管理角色定位 58

本章小结 61

复习思考题 61

第4章 外部环境分析 62

引例 大腕的赌局 63

4.1 一般环境分析 64

4.2 产业环境分析 70

4.3 竞争者环境分析 73

4.4 利益相关者分析 77

本章小结 80

复习思考题 81

章末案例 人工智能产业的发展

趋势 81

第5章 内部环境分析 83

引例 华东最大的纺织企业

宝利嘉破产 84

5.1 企业价值活动分析 85

5.2 组织资源能力分析 87

5.3 企业核心能力分析 91

5.4 知识资源管理 95

5.5 组织制度文化 97

5.6 环境战略互动 98

本章小结 99

复习思考题 100

章末案例 华为公司的核心竞争力 100

第6章 战略使命目标 105

引例 《华为基本法》 106

6.1 企业愿景设计 108

6.2 企业使命确立 111

6.3 战略目标表述	116	第 10 章 公司合作战略	207
6.4 顾客导向的目标	120	引例 苏宁与阿里巴巴相互持股	
本章小结	122	打造新商业帝国	208
复习思考题	122	10.1 合作战略的理念	209
章末案例 “中国印染”第一股的		10.2 合作战略必要性	211
破产	123	10.3 合作战略可能性	215
第 7 章 公司层战略	127	10.4 典型的合作策略	218
引例 华立集团多元化之路	128	本章小结	222
7.1 公司层战略路径	130	复习思考题	223
7.2 一体化战略	132	章末案例 默多克的纸老虎	223
7.3 多元化战略	138	第 11 章 国际化战略	225
7.4 平台化战略	144	引例 小米“西游记”	226
本章小结	148	11.1 国际化战略动因	228
复习思考题	149	11.2 国际化战略选择	231
章末案例 迪安诊断往何处走	149	11.3 国际化进入模式	232
第 8 章 业务层战略	158	11.4 国际化战略风险控制	239
引例 “三只松鼠”的差异化战略	159	本章小结	240
8.1 业务层战略概述	159	复习思考题	240
8.2 顾客价值导向的创新	161	章末案例 一万向集团创新全球化	240
8.3 业务层战略类型	164	第 12 章 战略执行体系	251
8.4 业务模式创新	174	引例 东京三菱银行美洲总部的	
本章小结	178	战略地图设计	252
复习思考题	178	12.1 战略地图基本思想	253
章末案例 苹果的业务模式创新	178	12.2 战略地图构成要素	256
第 9 章 公司创业战略	181	12.3 战略地图四层面连接	268
引例 你所不知道的京东	182	本章小结	270
9.1 公司创业战略特征	183	复习思考题	270
9.2 公司创业战略动因	188	章末案例 G 公司的战略地图	270
9.3 公司创业战略模式	190	第 13 章 资源组织优化	272
9.4 公司创业战略实施	197	引例 文化磨合——联想跨国	
本章小结	203	并购的关键	273
复习思考题	203	13.1 战略导向资源配置	273
章末案例 拆散携程，再造群狼	203	13.2 学习导向组织变革	277

13.3 战略行动议程推进	282	复习思考题	312
13.4 组织动态学习文化	287	章末案例 华为公司治理结构	312
本章小结	290		
复习思考题	290	第 15 章 实施过程控制	318
章末案例 海底捞：价值观的 坚守与持续学习的 服务创新	290	15.1 战略领导意识控制	319
		15.2 战略实施进程控制	323
第 14 章 战略性公司治理	293	15.3 战略绩效标准控制	329
引例 鄂武商控制权之争	294	15.4 战略导向激励控制	332
14.1 公司治理概述	295	本章小结	334
14.2 战略性公司治理结构	297	复习思考题	335
14.3 公司治理模式分类	303	章末案例 隐性服务失误应该 如何处理	335
本章小结	311	参考文献	342

第1章 战略管理导论

战略管理理论是企业战略管理实践的基础理论。伴随着战略管理实践的发展,战略管理思想也得到不断丰富。战略管理研究经历了以下四个阶段:早期战略管理理论阶段,古典战略管理理论阶段,竞争战略管理理论阶段和动态、复杂战略管理理论阶段,不同阶段的战略管理思想对应着不同导向的战略管理实践。战略管理的核心问题在于解决企业如何获取持续竞争优势的问题,由此建构起企业的战略目标、战略任务和战略绩效等核心内容,形成战略管理的过程逻辑,为企业战略管理实践提供系统指导。

【学习目标】

- ☒ 全面理解战略管理思想的历程阶段
- ☒ 深入了解企业战略管理的核心命题
- ☒ 精准理解企业战略管理的关键概念
- ☒ 系统掌握企业战略管理的过程分析

【引例】

战略管理大师的名言

彼得·德鲁克：战略管理不是一个魔术盒，也不只是一套技术。战略管理是分析式思维，是对资源的有效配置。战略管理中最为重要的问题是根本不能被数量化的。没有“尽善尽美”的战略决策，对相互矛盾的目标、相互矛盾的观点及相互矛盾的重点，人们总要进行平衡，最佳的战略决策只能是近似合理的，而且总是带有风险。除非战略评价被认真而系统地实施，也除非战略制定者决意致力于取得好的经营成果，否则一切精力将被用于为昨日辩护，没人会有时间和精力来开拓今天，更不用说去创造明天了。战略管理是实现企业使命与目标的一系列决策和行动计划，任何行动从语义学的角度分析都会包含这样几个问题：做什么？由谁做和为谁做？怎么做？在哪里做？何时做？

亨利·明茨伯格：战略制定者不应该将绝大多数时间花费在制定战略上，而应该花费在实施既定战略上。尽管“战略”一词通常与未来相联系，但是它与过去的关系也并非不重要。过日子要向前看，但理解生活则要向后看。管理者将在未来实施战略，但他们是通过回顾过去而理解这一战略的。

迈克尔·波特：战略是定位、取舍和活动之间的一致性，也就是企业在竞争中做出取舍，其实质是确定什么可以不做。

约翰·蒂兹：战略制定者的任务不在于

看清企业目前是什么样子，而在于看清企业将来会成为什么样子。

威廉·科恩：如果企业固守过去曾行之有效的战略，那么它必将败于竞争对手。在任何场合，企业的资源都不足以利用它所面对的所有机会或回避它所受到的所有威胁。因此，战略基本上就是一个资源配置的问题。成功的战略必须将主要的资源用于利用最有决定性的机会。

彼得·圣吉：改变战略、结构和体系是不够的，除非它们赖以产生的思维方式也发生了变化。

钱·金：战略是要打破既定的市场边界并摆脱竞争，开创新的需求。战略的核心是价值创新。传统的竞争战略假设市场结构是给定的，所以要做差异化、成本领先，而价值创新的战略则要求企业跨越现有竞争边界，开启巨大需求。

野中郁次郎：战略是一种运用叙事解决当前问题的方法。一个战略必须持续关注现实世界的动态性，并且扎根于当下，而非未来。战略应被看成应对特定现实事件的阶段性步伐，最终会引领公司朝着理想目标前进。

讨论题

你如何理解这些战略管理大师的核心观点？这些观点相互冲突吗？请你试着把这些不同大师的观点整合起来理解什么是战略。

1.1 战略管理理论演变

1.1.1 战略管理理论发展历程

战略可追溯到公元前 360 年我国军事家孙武撰写的《孙子兵法》及同时期古希

腊的军事思想。“战略”一词源自希腊语“strategos”，意思是“制订计划以有效地使用资源，击败敌人”。企业战略理论萌芽于20世纪初，当时企业经营者从组织与环境协调的角度思考企业生存与发展问题。100多年来，战略管理理论发展大致可分为四个阶段，即早期战略管理理论阶段，古典战略管理理论阶段，竞争战略管理理论阶段，动态、复杂战略管理理论阶段。

1. 早期战略管理理论阶段（20世纪初期至20世纪50年代）

20世纪初期，法约尔对企业内部的管理活动进行整合，提出了管理的五项职能，即计划、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，可以说是最早出现的战略思维。切斯特·巴纳德（Barnard, 1938）在《经理人员的职能》一书中，首次把战略概念引入管理领域，认为管理和战略是与领导者有关的工作，提出了组织与环境相适应的观点，成为现代战略分析方法的基础。

第二次世界大战之后，一批美国的企业和组织，为了适应技术、经济快速变化的环境，开始运用长期计划技术，并认识到确定组织目标、制订战略计划、配置资金预算对企业实现预期增长目标的必要性。长期计划作为设计发展取向、制定行为措施的一种机制，对当时企业追求财务目标、控制财务预算提供了有效的工具。但随着组织环境的变化，长期计划技术在面对外部未来的不可预期以及内部问题的不确定性时，其实用价值越来越打折扣。长期计划技术的缺陷主要在于以下两个方面：一是系统内部主要根据过去的销售趋势来计划未来，而忽视对外部的经济、技术和社会变化的分析，以及对竞争者行为的分析；二是从外部看，由于20世纪60年代之后，市场竞争加剧，市场增长速度相对放缓，同行之间对市场份额的争夺越来越激烈，导致企业外部环境日益不稳定，企业不得不面临不可预测的机遇和挑战，不能再局限于从消除计划和现实之间差距的视角来设计战略，而把战略重点转移到考虑市场多变性、需求饱和性与资源约束性等问题上来。

2. 古典战略管理理论阶段（20世纪60年代至80年代初）

企业战略管理作为一个相对完整的理论体系出现，是在20世纪60年代。随着企业经营实践的发展，20世纪60年代至80年代初出现了战略管理研究的第一个热潮，产生多个战略管理的理论流派。这些流派具有以下共性：以组织与环境间的关系作为研究立足点；战略是企业产品或业务的组合；组织结构必须围绕战略做出相应的变革；企业战略管理主要是高层管理者的工作等。这些都为战略管理成为一门重要的管理学科奠定了基础，并为战略管理的进一步研究提供了多种视角。

20世纪60年代之后，随着市场竞争日趋激烈，企业为了避免单一经营中存在的市场增长放缓和竞争加剧所带来的风险，开始走多元经营的路子。高层管理者不得不去学习、管理多种业务组合的经营方式，于是战略管理的概念开始取代长期计划技术。肯尼思·安德鲁斯（Kenneth Andrews）是最早研究企业战略的学者之一，

他将战略划分为四个构成要素，即市场机会、企业实力、个人价值观与渴望、社会责任。其中，市场机会和社会责任是外部环境因素，企业实力和个人价值观与渴望是企业内部因素。同时期，安索夫在研究多元化经营企业的基础上，于1965年出版了第一本战略著作——《公司战略》，提出了“战略四要素”说，成为现代企业战略管理理论的研究起点。此后，该领域形成了多种不同的学派。

| 战略聚焦 | 明茨伯格的战略历程十大流派

明茨伯格等根据理论基础、研究方法与研究角度的不同，把古典战略管理理论众多流派概括为设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、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（见

表1-1）。这十大流派分别从不同角度反映了战略形成的客观规律，相互补充共同构成较为完整的战略理论体系，为理论研究者与战略决策者提供了极为系统的战略发展历史线索。

表 1-1 古典战略管理理论阶段的十大流派

流派名称	主要观点
设计学派	战略形成是一个深思熟虑孕育的过程
计划学派	战略形成是一个程序化的过程
定位学派	战略形成是一个分析的过程
企业家学派	战略形成是一个构筑愿景的过程
认知学派	战略形成是一个心理作用的过程
学习学派	战略形成是一个自发的过程
权力学派	战略形成是一个协商的过程
文化学派	战略形成是一个集体思维的过程
环境学派	战略形成是一个适应性的过程
结构学派	战略形成是一个变革的过程

资料来源：亨利·明茨伯格，布鲁斯·阿尔斯特兰德，约瑟夫·兰佩尔. 战略历程：纵览战略管理流派 [M]. 魏江，译. 北京：机械工业出版社，2006.

3. 竞争战略管理理论阶段（20 世纪 80 年代以来）

到了 20 世纪 80 年代后期，复杂多变的环境迫使西方企业认识到规模扩张与盲目多元化的危害，转而重视企业竞争力。于是，实践界逐渐把战略问题焦点转移到如何从竞争中获得优势上来，理论界也将企业竞争战略理论置于学术研究的重要地位，有力地促进了竞争战略理论的发展。在这样的背景下，竞争战略理论涌现了三大主要战略思潮，即行业结构观、资源观以及能力观。哈佛大学迈克尔·波特教授根据产业组织“结构—行为—绩效”理论，完成了《竞争战略》和《竞争优势》两部著作，为战略理论的发展做出了重大贡献。“结构—行为—绩效”理论的本质是一

个行业的结构决定该行业内部的竞争状况，并为公司经营活动设置了背景，即战略。行业结构力量（五种竞争力量）决定该行业的平均利润率。这一理论认为，选择有吸引力的行业成为竞争战略的中心，但该理论过于强调行业状况对战略的影响，不能有效地解释行业内不同企业间利润回报上的差异性。资源观、能力观的出现，使战略思考从企业外部转向企业内部，杰伊 B. 巴尼（Jay B. Barney）是以资源为基础的战略理论流派的代表人物，把资源看成利润率的基础，并提出一个基于资源的战略分析框架，包括识别资源、识别与评估能力、评估获得租金的能力、制定战略、识别资源差距与开发资源基础等步骤。普拉哈拉德和哈默（1990）从能力观层面提出了核心能力理论，随后哈默等（1994）、福斯与奈特森（1996）提出了基于核心能力的竞争战略。

应该说，20 世纪 80 年代之后，无论是行业结构分析，还是企业资源理论或能力理论，其研究重点都在企业竞争方面。但是，近年来的企业实践证明，过分强调企业竞争的结果往往会造成多方受损，企业在竞争中步入“红海”而难以持续发展。对市场份额的过分强调，可能把最差的顾客群体吸引进来，而同时又忽视了如何与现有最佳顾客群体增进关系。因此，部分研究者正从合作、学习、网络化、顾客等方面进行战略研究。

4. 动态、复杂战略管理理论阶段（20 世纪 90 年代以来）

随着外部环境的快速变化，非线性竞争态势逐渐显现，竞争与合作相互交融并序，形成了日益复杂多变的商业环境。一是外部环境的复杂性。这很大程度上是因为信息技术等手段模糊了产业边界，一家企业已难以清晰地界定自己的产业属性，同时，顾客对产品和服务的要求日益挑剔，对创新性的要求不断提高，导致产品也难以被归类于特定行业。既竞争又合作的格局在当今商业时代变得日渐普遍，复杂性也随之提高。产业边界的模糊融合也加快了外来企业的进入，市场竞争焦点不断转移。二是外部环境的动态性。动态性集中体现在创新日益成为企业发展的决定力量，不创新，企业就难以在市场上立足。所以，有的学者提出了超级竞争模型，认为以往的竞争战略范式难以用于分析和解决现有企业的竞争问题，竞争与合作需要整合起来思考。

该阶段的战略管理理论关注知识的重要性，知识管理对企业在复杂、动态的环境中获取持续竞争优势具有关键作用。聪明的企业能把那些显性和隐性知识转化为组织优势，通过通用知识和专用知识的组合，打造企业独特的动态能力。动态能力是一种改变和升级现有组织能力的本领，是企业适应复杂多变的商业环境的根本力量。企业构筑动态能力要以组织学习能力为基础，因为组织学习能力是组织主动适应外部环境的动力和保障。

表 1-2 给出了战略管理理论发展历程的代表观点。

表 1-2 战略管理理论发展历程的代表观点

时 期	代表作者	主要观点
20 世纪 60 年代中期	克里斯坦森等人	商业政策作为研究领域而存在
	伊戈尔·安索夫	公司计划是有价值的
20 世纪 60 年代后期	波士顿咨询公司	多业务组合规划技术
20 世纪 70 年代早期	PIMS（市场份额的利润效果）	经验曲线、业务利润
20 世纪 80 年代	迈克尔·波特	五种竞争力量模型、一般竞争战略、国家竞争优势
20 世纪 90 年代早期	比格尔·沃纳菲尔特与杰伊·巴尼	资源基础观
	普拉哈拉德和哈默	核心能力
	彼得·圣吉	学习型组织
20 世纪 90 年代后期	普拉哈拉德和哈默	战略作为改变未来社会的力量
	理查德·安东尼·戴维尼	超级竞争
	巴里 J. 奈尔伯夫和亚当·布兰登伯格	竞合
	布朗和艾森哈特	复杂性、适应系统与战略
	野中郁次郎和竹内弘高	基于知识的管理
	艾森哈特和马丁	动态能力
21 世纪	战略管理学者群	可持续性

资料来源：Hubbard, Rice, & Beamish. Strategic Management: Thinking, Analysis, Action. Pearson, 2008.

1.1.2 战略管理理论的不同视角

从总体上看，战略管理理论包括多种视角，主要包括：

（1）结构—行为—绩效视角。该理论视角立足产业层面分析，主要关注产业的利润水平和竞争者的定位，据此分析企业自身所处的行业特征。产业分析往往是为了帮助企业进行科学、合理的定位。一般认为，产业或市场的结构特征会影响其中企业的行为特征，特定的行为则会影响绩效水平。当然，绩效也会反过来影响企业的行为，特定的企业行为也会塑造特定的产业结构特征。

（2）交易成本经济学视角。由于企业存在于特定的市场之中，企业与市场之间的关系是分析企业利润来源的重要基础。市场和企业本质上并无差别，都是一种交易契约。两者之间的差别可以通过交易费用的高低来判断：当外部交易费用高时，一项经济活动往往会在组织内部完成；当外部交易费用低时，一项经济活动可以交由市场完成。很关键的是，组织内部进行的相关经济活动也会产生内部交易费用。所以，比较内部交易费用和外部交易费用的大小就可以理解企业的边界。

（3）代理理论视角。由于战略决策和实施需要依托特定的管理者，且企业由资本所有者控制，于是所有者与管理者之间往往存在目标和利益的冲突。为了让管理者更好地执行战略任务并取得理想的绩效，所有者必须想方设法来激励和控制管理者的行为。但是，由于信息不对称、不完全契约等客观原因，所有者又难以完全监督和激励管理者，委托代理问题随之产生。比较典型的委托代理问题包括道德风险、逆向选择，这两类问题都会影响战略实施的效果。