



教育部经济管理类核心课程教材

Strategic Management

战略管理

▸▸ 徐 飞 编著



教育部经济管理类核心课程教材

Strategic Management

战略管理

▸▸ 徐 飞 编著

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理/徐飞编著.
北京:中国人民大学出版社,2009
教育部经济管理类核心课程教材
ISBN 978-7-300-10664-9

- I. 战…
- II. 徐…
- 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 (2009) 第 072935 号

教育部经济管理类核心课程教材
战略管理
徐 飞 编著

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
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	北京宏伟双华印刷有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2009 年 7 月第 1 版
印 张	26.25 插页 1	印 次	2009 年 7 月第 1 次印刷
字 数	535 000	定 价	35.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

《教育部经济管理类核心课程教材》

出版说明

按照购买力平价标准衡量，中国已被世界银行列为世界第二大经济体，仅次于美国。但是，我们不能因此沾沾自喜。成为经济大国并不意味着就是经济强国，中国的强国之路依然漫长而曲折。我们应该清醒地认识到，面对新的发展形势，我们自身还存在着许多短板，如果不能及时将这些短板补齐，我们将会在前进的道路上失去平衡而摔跤。最重要的短板之一，是我们在经济管理高等教育与实践方面的落后和不足。中国现代经济管理实践比西方国家晚几十年甚至上百年，很多理论知识和实践经验最初是从西方“拿来”的，这导致中国的经济管理类人才在知识储备上总是落后于人，缺乏领先的理念来引导实践。

基于以上认识，中国人民大学出版社近年来不断深化教材的层次和结构，无论是引进版还是本版，都从多个维度进行开发和建设，以适应新的发展要求。作为国内最早引进国外优秀经济管理类图书的出版社之一，我们最初引进的一批经典欧美经济管理类图书造就了一大批成功的管理者。借鉴引进版的成功经验，在本土教材开发方面，除了及时吸纳国内外经济管理领域的先进思想和理念，还提供尽可能多的案例，特别是本土案例。这一点在《教育部经济管理类核心课程教材》系列中体现得十分充分。

本套教材的开发思路得到了全国许多经济管理类高等院校的优秀老师的极大认同和支持。感谢这些老师投入极大的热情，与我们共同设计整套教材的方案，制定教材开发原则和体例，并积极承担各自领域教材的编写工作。每位参编老师都是各自领域的佼佼者，并且无论其身居何职，都依然站在教学第一线。我们尽力做到教材从内容到形式都具有独特的风格；同时，我们还为许多教材配备了案例集或学习指导书，并提供一些教学辅助资料供老师免费下载，为使用教材的老师 and 学生们提供尽可能周到的服务。

作为新中国成立后最早建立的一家大学出版社，中国人民大学出版社一直秉承“出教材学术精品，育人文社科英才”的宗旨。如今同类经济管理类教材充斥市场，我们更觉得有责任紧跟时代脉搏，不断推出精品，提升教材的质量和层次，一方面，为选择教材的广大师生节约选书的时间成本，另一方面，也希望为提升中国的经济管理教育和实践水平做出贡献。我们期待着广大使用者的建议和鞭策，促使我们不断对本套教材进行改进和完善，使之长远传承，经久不衰。

中国人民大学出版社

前 言

本书力求系统性与针对性、全球化与本土化、思辨性与操作性、严谨性与前瞻性的有机结合，既致力于展现战略管理领域最新的理论研究成果，又充分关注企业战略管理实践中的操作问题；同时，对有关的理论、工具、方法和模型尽可能提供多视角的解析，并辅以近些年来国内大量涌现的鲜活管理案例。丰富的案例能够帮助学生理解企业面临的真实战略挑战，以及如何在相互冲突的选择中进行权衡取舍。本书在教学方法上强调概念的整体性和关联性，在内容体系上体现科学性和系统性，突出战略管理的时代性和实用性。所有这些努力，旨在为本科生、MBA、EMBA 和工商管理专业的研究生、战略管理领域的学者和其他对战略管理研究感兴趣的读者，以及企业的中高层管理人员提供有益的参考。

一、系统性与针对性

本书注重学科的系统性和条理性，全书的结构遵循战略管理概念和主题的传统顺序，主要内容分为四大部分，分别是战略分析、战略制定、战略执行和战略评价。书中内容涵盖了本学科所有的核心主题，包括 SWOT 分析、五力分析、价值链分析、竞争优势、核心能力、组合分析和组织变革等，这些主题和体系经受了时间的检验，历久弥新，其理论价值、实践价值尤其是教学价值得到充分认可。书中对早期战略管理的起源、近代经典战略理论和当代竞争战略的趋势做了较为全面的梳理，给出了战略管理十大学派综述，旨在对战略管理的理论和方法有一个总体的把握，以便汲取不同观点的思想精髓，帮助战略管理人员更好地考虑战略管理的诸多问题。

本书也特别强调战略管理在实践中的针对性，突出问题意识，力求在“面上覆盖”的同时实现“点上说透”。比如，针对实践中存在的将战略绝对化、片面化、狭隘化、僵化、功利化、工具化和时尚化等诸多问题，在第一章第二节专门讨论了“战略不是什么”，希望能更深入更辩证地揭示战略的本质和精要。又如，针对现实中相当数量的企业把社会责任看作一种负担或一种约束的现状，书中指出，社会责任不是成本而是

资本，是一种在金融资本、实物资本、人力资本、智力资本之上的社会资本和关系资本。企业承担社会责任不是被动的、消极的付出，而是一种回报很高、值得投入的投资。在第六章第五节针对“多元化经营能规避风险”、“鸡蛋不要放在同一个篮子里”等说法，进行了深入分析以澄清这些似是而非的认识。

二、全球化与本土化

全球化是本书强调的四大观念之一。全球化不只是一种现象，也不只是一种短暂的趋势，而是一种取代冷战体系的国际体系。新千年以来，交通和通信的极大便利，互联网的强力渗透，把地球村民——不管是自然人还是法人紧紧相连。企业、地区及国家之间的联系和合作无论在广度还是在深度上都与以往不可同日而语，信息网络化、资本国际化、经济一体化、经营虚拟化和机制趋同化的趋势得到空前加强，全球化达到前所未有的高度。在经济一体化的时代，企业面临的已不是要不要全球化的问题，而是如何全球化，如何在全球化中趋利避害。全球化主题在全书反复出现，为全书增加了时代性和综合性，全球化问题对于理解企业战略的制定和执行至关重要。

本土化是本书的一大特色，笔者历来推崇全球视野，本土功夫。本书注意把西方理论放在中国语境下考察，审视当代战略管理理论与中国的市场特征、文化特质、发展阶段及消费偏好等因素的契合和调适问题，高度关注中国企业的管理实践并大量采用本土案例。在教材中注意渗透中国的战略思想，提炼东方人的管理智慧。书中将《孙子兵法》博大精深的战略思想，如“将者，智、信、仁、勇、严”，“出其不意，攻其不备”，“以正合，以奇胜”，“知己知彼，百战不殆”，“不战而屈人之兵”，“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”等，适时融入到相关章节的内容中，读者若仔细研读体悟这些箴言，必将受益良多。

三、思辨性与操作性

本书的另一特色是张扬思辨性，对一些经典的观点和方法不是简单地接受和承认，而是注意探究其产生背景、适用范围和运用领域。检讨、反省、追问成为本书的一种自觉。书中特别指出了一些常用的重要管理和分析工具，如SWOT分析、BCG矩阵等在理论上的不足和应用中的局限。又比如，一般认为，差异化和低成本水火不相容。波特也曾言，低成本与差异化战略是一个“两难”选择，既追求低成本之“势”，又渴望差异化之“利”，必然遭遇“骑墙”的尴尬。然而，笔者指出，在低成本和差异化之间其实可以有第三条道路，企业完全可以通过不同的价值链组合，兼顾低成本与差异化。实际上，戴尔的“规模化定制”就是对低成本和差异化兼顾融合的最好诠释。

纸上得来终觉浅。战略不是纸上谈兵，不是坐而论道，战略必须落地，理论必须与实践对接。书中一方面注重传播理念，树立观念；另一方面突出战略管理的实践品格，强调学以致用。书中有相当的篇幅在于操作性方面，如第八章的战略分析与选择，



主要解决的就是战略决策的工具问题和操作问题；第九、十章则涉及解决战略实施中的若干现实问题，如战略评价、战略控制和战略变革等。回归分析、德尔菲法、头脑风暴法、情境法以及关键事件等分析工具亦受到重视并予以介绍。此外，书中大量使用来自不同规模、不同产业及不同国家和地区企业的真实案例来解释理论和方法，希望读者有现场感和在位感，并从中获得具有挑战性和满足的体验。

四、严谨性与前瞻性

全书秉承言之有理、持之有据、治学严谨之精神，注重作为一门核心学位课应有的科学性和逻辑性。在介绍相关知识和方法时，除了重点阐述主要观点、关键结论和使用方法外，还言简意赅地介绍了相关的学科背景、理论渊源、经典著作、历史沿革和适用条件，注意揭示知识间的内在逻辑和关联。对一些重要的结论，书中注意从历史的、经验的、事实的、逻辑的和伦理的层面多维度地进行剖析，并尽量提出学理上的支撑。如在第六章第六节谈及全球化最根本的动因时，对“理论上企业在全球市场获得的利润比在国内市场更丰厚”这一论断，给出了简明而不失严谨的数学证明。

本书还用独立的章节，讨论了当今战略管理者面临的最新前沿问题和一些非主流的“后现代”理论，如突变视阈下的发展战略，以小搏大应对不对称竞争，企业家精神，商业伦理建设，知识资源为何成为战略资源，动态能力，战略协同，竞合演化原理，网络环境下的盈利模式与竞争战略，战略力量场与变革管理，多元文化管理等。这些理论以环境不确定和未来不可预测为背景，以系统复杂性、非线性和演化动态性为基础，崇尚博弈思维、多元思维和不确定性思维，尽管这些理论尚处在形成和演化过程之中，很不完善，但所提倡的“试错、应急、直觉、学习、竞合、自适应和自组织，应成为战略管理的应有之义”等观点值得高度重视。

徐 飞

上海交通大学安泰经济与管理学院

目 录

第一章 战略管理概论	(1)
第一节 战略管理的历程	(2)
第二节 战略内涵	(7)
第三节 战略管理者	(12)
第四节 竞争优势	(14)
第五节 企业家精神	(18)
第六节 战略管理的流派与代表著作	(22)
第七节 战略管理模型	(26)
第二章 愿景、使命与战略目标	(33)
第一节 企业哲学、宗旨、理念、核心价值观	(35)
第二节 愿景	(41)
第三节 使命	(44)
第四节 商业伦理和社会责任	(48)
第五节 战略目标	(56)
第六节 战略导向与使命驱动	(61)
第三章 外部环境分析	(67)
第一节 外部环境分析概述	(68)
第二节 PEST 分析	(74)
第三节 行业环境分析	(81)
第四节 行业生命周期分析	(87)
第五节 波特“五力模型”	(91)
第六节 竞争者分析	(97)
第七节 利益相关者分析	(101)

第四章 内部环境分析	(108)
第一节 价值链分析	(110)
第二节 资源与能力	(117)
第三节 知识资源为何成为战略资源	(122)
第四节 核心能力	(126)
第五节 核心能力的培育与管理	(130)
第六节 持续竞争优势	(137)
第七节 内部因素评价矩阵	(141)
第五章 战略分类与基本战略	(145)
第一节 顾客价值	(146)
第二节 总体战略	(151)
第三节 竞争战略	(155)
第四节 职能战略	(159)
第五节 低成本战略	(161)
第六节 差异化战略	(169)
第七节 聚焦战略	(175)
第六章 扩张战略	(182)
第一节 并购战略	(184)
第二节 一体化战略	(199)
第三节 多元化战略	(208)
第四节 多元化战略的实施	(214)
第五节 需要澄清的几种说法	(219)
第六节 全球化战略	(222)
第七章 发展战略	(238)
第一节 电子商务战略	(240)
第二节 网络环境下的盈利模式和竞争战略	(253)
第三节 虚拟经营战略	(256)
第四节 战略联盟	(265)
第五节 产业集群	(269)
第六节 突变视阈下的发展战略	(273)
第八章 战略分析与选择	(281)
第一节 战略分析方法	(283)
第二节 战略态势	(294)
第三节 战略转型与战略权变	(302)

第四节	大企业战略	(308)
第五节	中小企业战略	(311)
第六节	以小搏大应对不对称竞争战略	(319)
第七节	成长路径与成长方式选择	(323)
第九章	战略实施	(331)
第一节	战略实施的过程、阶段和基本原则	(333)
第二节	资源配置	(339)
第三节	战略力量场与变革管理	(344)
第四节	7S模型	(346)
第五节	公司治理结构	(350)
第六节	战略与组织	(354)
第七节	战略与企业文化	(361)
第十章	战略评价与控制	(367)
第一节	战略评价与控制概述	(369)
第二节	战略评价与控制的三项基本活动	(371)
第三节	有效的战略评价与控制	(375)
第四节	战略信息系统	(381)
第五节	战略管理工具	(384)
第六节	业务流程再造	(394)
参考文献	(402)
后记	(407)

第一章

战略管理概论

治国有大体，谋敌有大略。立大体而后纲纪正，定大略而后机变行，此不易之道也。

——南宋学者陈亮

没有战略的企业，就像一架迷失方向的在险恶气候中飞行的飞机，即使不坠毁，也不无耗尽燃料之虞。

——未来学家阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）

本章要点

1. 正确理解战略及战略管理的概念。
2. 了解战略管理的发展历程。
3. 把握战略与决策者之间的关系。
4. 掌握战略与竞争优势的关系。
5. 理解企业家精神的内涵。
6. 知晓战略管理的流派与代表著作。
7. 熟练掌握战略管理全模型及其构成要素、层次和过程。



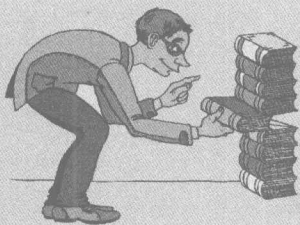
引 例

99%的中国企业家认为自己的企业有战略，但是，他们所理解的战略要么是“想法”，要么是“方向”，要么是“目标”，要么是“追求”，这些都不是真正意义上的战略。

前不久，看到中央电视台《对话》栏目中一个纪念中国“入世”5周年的节目，谈到了中国企业这几年国际化的经验教训，在中国备受尊敬的TCL集团董事长李东生这样评价TCL“兵败欧洲”事件：“如果能够重来，TCL会做得更好……我相信，TCL选择国际化的战略没有错，但具体操作方面有可以斟酌的地方。”李东生先生的那篇“鹰的重生”让我非常感动，给我留下了极为深刻的印象，因为几年前我曾给TCL国际事业部的高管人员做过一次大规模的培训，那是一支充满激情的队伍。

但是感动之余，夹杂着些许悲壮与惋惜，我试图从营销战略和企业管理的角度来揭示导致这种悲壮结局的背后原因。可以说这个案例使我看到了中国企业界的一个缩影，那就是普遍存在的对“战略”一词的误读。因为很多企业家都把“想法”、“方向”或“目标”当成了战略，而没有真正理解战略的内涵！这种普遍的现象与传统的中国式教育方法和思维习惯有关。多少年来，不管大会小会，我们都喜欢讨论“干什么”，“应该干什么”，“要实现什么目标”，所有这些都只是想法，都是目标，都是追求。一直以来，我们很少听到大家讨论“如何做到”，如“用什么方法”，“按照什么流程”，“使用什么工具”，等等。

在中国，很多事情都是“口号大于实质”，因为喊口号的人假定每个人都可以无师自通，只要告知一个理念，大家自然就明白了，就会按照这些原则去做了。可惜，事实并非如此，这种教育模式和思维模式导致的结果就是我们习惯用自己的理解来解释很多理念，喜欢按照自己的思路“摸着石头过河”，结果必然会是想当然地作决策、作判断，一次又一次地“交学费”。今天说自己被奸商设置的圈套给骗了，明天又说自己对困难估计不足，后天可能是因对西方国家的文化和制度不了解而犯了错误……



请您思考：战略究竟是什么？企业家与管理者的区别何在？战略到底该如何创新？战略思维对战略的制定和执行起着什么样的影响？

资料来源：高建华：《2.0时代的赢利模式》，北京，京华出版社，2007。

第一节 战略管理的历程

一、早期战略管理理论的起源

战略起源于军事领域，英文战略（strategy）一词由希腊语“strategos”演

化而来, strategos 是指将军指挥军队的才能, 或更一般地表示战略家、能人、战略眼光或超常能力。

在军事上, 战略指在与敌人进行实际作战之前, 计划和指挥大规模军事行动, 将力量调整到最具优势位置的谋划。尽管战略来源于军事, 但其中很多原理, 如进攻与防御的相对优势原理、夹击(侧翼进攻与包抄)原理、随形就势原理等, 已广泛应用于商业竞争。

中国自古就是一个战略大国, 中国古代的许多书籍, 如《三十六计》、《孙子》、《孔明兵法》、《三国演义》、《易经》等, 就孕育着非常丰富的战略智慧。其中, 公元前 360 年孙武所著的《孙子兵法》堪称“兵学圣典”, 是将帅必读的“武经”, 且在唐朝以后被列为武经七书之首。在军事以外的诸多领域, 《孙子兵法》也被广泛应用, 从《战国策》、《吕氏春秋》、《韩非子》、《黄帝内经》等著作中, 都不难发现《孙子》对其产生的深刻影响。《孙子》作为一部综合性的战略著作, 注重谋略, 富于哲理, 内容丰富, 思想深邃, 适用范围广泛, 是战略哲学的凝练, 是哺育历代将帅的乳汁, 是克敌制胜的重要思想武器。

19 世纪末, 西方军事战略家先后提出了“海权制胜论”、“空权制胜论”、“机械化制胜论”等思想, 形成西方军事战略的雏形。两次世界大战后, 军事战略理论在西方有了长足发展, 其中一些重要的观点和思想与东方先贤不谋而合。如英国战略理论家哈特(L. Hart)认为:“最完美的战略是不必经过艰苦战斗即能达到目的的战略”, 这和孙武的“不战而屈人之兵, 善之善者也”遥相呼应; 同时, 哈特还提出了“大战略”的概念, 使战略的内涵和外延大大拓展, 成为涉及多个领域和学科的重要概念。

西方企业战略的思想是随着西方管理理论的发展而形成的。美国经济学家巴纳德(C. Barnard)首次将战略作为理论加以研究。在 1938 年出版的《经理的职能》一书中, 巴纳德将战略理论从组织理论和管理理论中分离出来, 运用战略因素构想分析企业组织的决策机制。巴纳德强调企业组织决策必须考虑战略因素, 强调企业组织与环境相适应, 这种组织与环境相匹配(match)的思想, 成为现代战略分析的基础。



延伸阅读 1—1

《四库全书总目》把《孙子》称为“百代谈兵之祖”, 此书在中国的兵书中, 是具战略高度、富哲学色彩并享有崇高地位的经典。《武备志》谓:“前孙子者, 孙子不遗; 后孙子者, 不能遗孙子。”这部中国的“武经冠冕”, 就是放在全世界也无出其右, 中国的

兵书比西方的兵书早了 2 000 多年。《孙子》首先是兵书, 同时也是一部讲智慧的书, 尤其专善指挥艺术。它发掘战争现象中最隐秘的东西, 简练而深邃。春秋时期的很多战例被浓缩, 而后写成抽象程度非常高的书。反观希腊、罗马, 几乎没有兵书。欧洲的



传统是将史书和战例作为兵书使用，直到拿破仑战争，有了克劳塞维茨和约米尼，才把战争原理提炼出来。

资料来源：胡泳：《最早的战略在中国》，载《财富》（中文版），2008（4）（上半月刊），46页。

二、近代经典战略管理理论

美国学者钱德勒（Chandler）在1962年出版的《战略与结构：工业企业史的考证》一书，掀起了研究企业战略的浪潮。该书阐述了环境、战略和结构三者之间的关系，提出了“结构追随战略”的观点，认为企业经营战略应当适应环境，满足市场需求，而组织结构又必须适应企业战略，随着战略的变化而变化。在此基础上，战略的研究形成了“设计学派”（design school）和“计划学派”（planning school）这两大学派。这两个学派均注重对环境和市场的分析，把企业的经营活动视为在统一战略指导下的相互关联的整体，从而提高了对企业战略问题的认识。

设计学派的代表人物是哈佛商学院的安德鲁斯（Andrews）教授，他于1971年出版了设计学派的经典著作《公司战略概念》。他认为战略形成的过程，实际上就是企业内部条件与外部环境相匹配的过程，由此企业战略可分为战略制定和战略实施两个阶段。安德鲁斯的最大贡献，是提出了制定战略的SWOT分析框架，即在制定战略的过程中，必须考虑企业自身的优势和劣势，以及外部环境中存在的机会和威胁；要将企业的目标、经营活动和不确定环境结合起来，充分利用外部环境提供的机会，同时避免不确定带来的威胁，通过趋利避害，构建企业的竞争优势。

计划学派的代表人物是哈佛商学院的安索夫（H. I. Ansoff）教授。他在1965年出版的《公司战略》一书中，提出了战略构成的四个要素，即产品与市场范围、增长向量、协同效应和竞争优势。其中，协同效应和以此为基础发展起来的协同战略，成为企业兼并、收购以及战略联盟的理论源泉。1972年，安索夫又出版了《战略管理思想》，正式提出“战略管理”的概念；1976年，安索夫在《从战略规划走向战略管理》中，提出了“企业战略管理是一个动态过程”的观点；在1979年出版的《战略管理》和1984年出版的《植入战略管理》两本书中，安索夫不仅将战略的要素扩大为八个方面，即外部环境、战略预算、战略动力、管理能力、权力、权力结构、战略领导和战略行为，而且进一步发展和完善了他业已提出的一套广为学术界、企业管理实务界所接受的战略管理理论、方法、程序和范式。安索夫的这些著作被公认为是战略管理的开山之作，他本人也被尊称为“战略管理鼻祖”和“一代宗师”。



三、当代竞争战略理论

(一) 20世纪80年代竞争战略理论阶段

20世纪80年代初,以哈佛商学院迈克尔·波特(Michael Porter)教授为代表的竞争战略理论成为战略管理的主流理论。波特提出的行业竞争结构分析方法和模型,受到战略管理学界的普遍认同,并且成为外部环境分析和战略制定最为重要和广泛使用的模型。波特认为,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盈利能力,即产业的吸引力;二是企业在产业中的相对竞争地位。因此,竞争战略的选择应考虑以下两点:(1)选择的产业是否具有潜在利润的吸引;(2)如何在选择的产业中获取竞争优势。为了正确选择有吸引力的产业以及获取竞争优势,企业必须对将要进入的一个或几个产业结构状况和竞争环境进行分析。

波特竞争战略理论的基本逻辑是:(1)产业结构是决定企业盈利能力的关键因素;(2)企业可以通过选择和执行低成本或差异化战略,影响产业中的五种作用力量,以改善和加强企业的竞争优势;(3)价值链活动是竞争优势的来源,企业通过价值链活动和价值链关系的调整来实施其基本战略。

(二) 20世纪90年代战略管理理论的新发展

进入90年代,随着信息技术的迅猛发展,市场竞争环境日趋复杂,企业把战略重点从外部环境分析转向企业内部控制,注重自身核心竞争力的形成,强调企业内部条件对于获取并保持竞争优势的决定性作用。1990年普拉哈拉德和哈梅尔(C. K. Prahalad and Hamel)提出了企业的核心能力(core competence)理论,该理论假定企业具有异质资源,且资源不能在企业间相互自由流动;对于企业独特的资源,其他企业无法得到或模仿,这些独特的资源形成企业竞争优势的基础。

巴尼(J. Barney)、科林斯(D. J. Collins)和蒙哥马利(C. A. Montgomery)被认为是企业资源学派的代表,他们把企业看作各种资源的集合。所谓企业资源,是企业在向社会提供产品或服务的过程中,能够实现企业战略目标的各种要素组合。其中,那些与企业预期业务和战略相匹配的资源最具价值,企业的竞争优势取决于其拥有资源的价值。资源学派认为,企业应将自身置于所处的产业环境,通过与竞争对手资源的比较,才能发现企业拥有的优势资源。1997年,蒂斯(Teece)、皮萨诺(Pisano)和肖恩(Shuen)把演化经济学的企业模型和资源学派的观点结合起来,明确提出了“动态能力”的战略观和基于“动态能力”的战略分析框架。

90年代后期出现的战略联盟,强调企业间的“竞合”,即合作中的竞争与竞争中的合作,认为竞争优势是构建在自身优势与他人竞争优势相结合的基础之上。至此,通过创新和创造来超越竞争,开始成为企业战略管理研究的一个新



焦点。随着产业环境的日益动态化,技术创新的加速化,竞争的全球化和顾客需求的日益多样化,企业逐渐认识到,无论是为了增强自身能力,还是为了拓展新市场,企业都应努力营造共赢的局面,通过与其他企业共同创造消费者感兴趣的新价值,培养以发展为导向的协作性经济群体,企业才能从中获得比单打独斗或一味竞争所能获得的更多利益。

(三) 2000年以来战略管理理论的最新趋势

进入21世纪以来,动荡的经营环境动摇了企业对战略规划的信念。随着环境不确定性的急剧增加,企业越来越难以保持持续的竞争优势,而传统的战略理论对此又无能为力,反叛传统战略理论的呼声便日益高涨。正是在这样的背景下,以环境不确定性、未来不可预测性、系统复杂性和发展非均衡性为基础的后现代企业发展战略理论应运而生。

后现代企业发展战略理论其实并不是一个系统化的理论,目前仍处在形成和演化过程之中,很不完善。之所以称为“后现代”,是因为在哲学和社会学中,“后现代”意味着对理性、必然性、确定性的反叛和解构,后现代企业发展战略理论所强调的,正是不确定性、随机性、直觉性、偶然性、试错性、应急性、学习性、自组织性和自适应性等特征,其主要观点如下。

1. 战略是不断试错和学习的结果

现实战略往往不是理性和计划的结果,而是不断试错的结果。环境的不确定必然导致企业不断尝试与修改自己的对策,这些应试对策的逐步积累就形成了战略。尤其是当企业的知识与经验无法应对外部复杂环境时,不妨摸着石头过河,从试错中寻找解决方案。同时,既然外部世界如此复杂多变,高层管理者的主要职责就不是程式化地制定战略,而是管理组织学习。通过学习尤其是组织学习(organizational learning),企业才能应对不确定性,才能在一种渐进式的学习过程中创建出企业的战略。新世纪以来的学习型组织理论进一步认为,只为适应与生存而学习是不够的,必须创造性地学习,才能将企业打造成为一种有机的、高度柔性的、扁平化和人性化的可持续发展组织。

2. 战略是一种意图

哈梅尔和普拉哈拉德曾提出的“战略是一种意图”的著名论断,越来越契合当下的经营环境。所谓意图,是指一种最终追求的目标。意图虽然仅仅是一种直觉或愿望,并不具体明晰,当然更谈不上完善,但它却扮演了“罗盘”的角色。在充满高度不确定性和存在大量偶然性的现实商业环境中,在变化越来越快的市场上,即使是最好的战略也不可能给企业一个完全确定的既定路线。因此,作为指引方向和导航的“罗盘”,远比具体而详尽的“地图”重要得多。

3. 战略是一个应急过程

明茨伯格(H. Mintzberg)和沃特斯(J. Waters)指出,合适的战略制定与决策过程,依赖于环境波动的程度,一个好的战略应该能够给企业多种选择,

并配有相应的应急措施。企业可以对这些选择作出清晰的权衡，同时又能适应市场上迅速发生的变化。为了提高应急能力，企业应该把自己锤炼成为“自组织”、“自适应”的组织。对于“自组织”的强调和推崇，成为20世纪90年代后期许多企业管理论著的主要特征。这些理论彻底放弃了机械式的战略模式和组织模式，代之以更激动人心和革命性的有机模式——自组织模式。自组织和自适应理论认为，战略规划的程序和结果都应该和现实紧密相连；组织的自发学习和创新，可以使企业更好地适应复杂多变的环境。

第二节 战略内涵

一、战略解析

战略(strategy)主要涉及组织的长期发展方向和范围，力求使资源与环境(尤其是市场)、消费者相匹配，以便达到组织的预期目标。战略具有全局性、长远性、整体性、系统性、基础性、发展性、相对稳定性、竞争性、差异性和匹配性等基本特征。

企业战略的概念来源于企业生产经营活动的实践，不同的管理学家或战略实践者，对企业战略给予了不同的定义，有长而复杂的，也有短而简明的；其侧重点也不尽相同，有的强调战略与企业目标之间的关系，有些着重环境机会与企业优势的匹配，而有些则强调战略的主观意志和心理特征。以下是一些具有代表性的有关战略的定义：

(1) 安德鲁斯认为，“战略是目标、意图或目的，以及为达到目标而制定的方针和计划的一种模式，这种模式界定着企业正在从事的或者应该从事的经营业务，界定着企业所属的或应该属于的经营类型”。

(2) 波特认为，“战略是公司为之奋斗的目标与公司为达到这些目标而寻求的途径的结合物”。关于竞争战略，他在《哈佛商业评论》上发表题为“什么是战略”的文章中明确指出，竞争战略就是创造差异性，即有目的地选择一整套不同的运营活动以创造一种独特的价值组合。在这篇文章里，波特把战略分为三个层次：一是定位，即战略就是一种独特、有利的定位，关系各种不同的运营活动；二是抉择，即在市场竞争中作出取舍，其实质就是剔除没有发展前景的内容和部分；三是配置，即在企业的各项运营活动之间建立一种有效的联系。

(3) 安索夫认为，“公司战略是贯穿于企业经营与产品与市场之间的一条共同主线，决定着企业目前所从事的或者计划要从事的经营业务的基本性质”。

(4) 霍弗和申德尔(Hofer and Schendle)认为，“战略是企业当前和未来的资源配置与环境相互作用的基本模式，该模式表明企业将如何实现自己的目标”。