

高等院校精品课程教材

战略管理

Strategic Management

邵一明 编著



中国人民大学出版社

高 等 院 校 精 品 课 程 教 材

战略管理

Strategic Management

邵一明 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/邵一明编著.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

高等院校精品课程教材

ISBN 978-7-300-10690-8

I. 战…

II. 邵…

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 073873 号

高等院校精品课程教材

战略管理

邵一明 编著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 18.5 插页 1

字 数 388 000

邮政编码 100080

010-62511398 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2009 年 8 月第 1 版

印 次 2009 年 8 月第 1 次印刷

定 价 32.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

出版说明

随着改革开放的不断深入，中国经济逐步与世界接轨，成为世界经济大潮中一支重要的生力军。经济发展的现实，对高素质管理人才提出了越来越迫切的需求，也对培养高素质管理人才的高等教育的质量提出了更高的标准。

中国人民大学出版社作为全国高校文科教材出版中心，长期致力于高等教育精品教材的开发和出版工作。我们认为，高等管理教育的发展，不仅需要一批高素质的教学科研人才，而且需要较为完善科学的教学体系，以及一批高水平、高质量的教材和教学辅助资源。为此，我们希望集全国各高校之力，编写一套高起点、高质量的教材。

首先，本套教材的开发将真正贯彻以学生为本。一方面提供给学生科学的、规范的、完整的、适合 21 世纪中国和世界经济发展需要的知识体系，另一方面以适合学生接受的方式传授知识，改变过去本版教材呆板的编写方式，以不同背景学生的不同需要作为教材开发的出发点。

其次，坚持国际视野。20 世纪 80 年代以来，我们引进了不少国外经管教材，对促进我们学习掌握国外经济管理的经典理论、最新理念和研究方法起到了十分重要的作用。本套教材将吸收国外优秀教材的精华，采取国际惯用的研究方法和通用的研究语汇，反映国际管理教育的前沿动态。

再次，加强本土意识。这是一套本土化的教材！中国经济改革和发展的理论与实践，为我们提供了鲜活的内容，也向我们提出了不同于欧美和众多发展中国家的问题，中国丰富的文化底蕴和管理智慧为我们提供了广泛的教学资源，这一切必将催生出一套有特色的本土化教材。

最后，体现现代理念。本套教材不仅以纸质形式展现其内容，同时也是一套基于网络和多媒体的，包括案例、模拟训练、题库等内容的学习包，使老师有更加丰富的教学资源，使学生有更加生动、能实时更新、可自主学习的内容。

我们希望这套“高等院校精品课程教材”能得到广大师生的认可，并通过不断的修订、锤炼，一版再版，打造成影响几代人的经典教材。

让我们共同努力，为中国管理教育的发展做一些基础性的、扎扎实实的工作。

前言

战略管理是一门新兴的管理学科,我国从20世纪90年代引进国外的理论体系以来,战略管理理论已得到了较快的发展。作为一门高度综合性的课程,战略管理有别于许多其他职能类管理课程(如生产管理、营销管理、财务管理、人力资源管理等),它跨越了企业经营和管理的整个范畴,重点是研究和解决企业长远性、全局性的战略管理问题,研究如何创造和保持企业竞争优势,研究如何在复杂多变的环境中求得长期生存和持续发展,为企业高层决策者服务。在高校,战略管理是管理类专业,同时也是工商管理硕士专业的一门核心课程。目前战略管理已越来越受到企业界和学术界的重视,中国企业已进入战略管理时代。

本书作者长期从事战略管理课程教学和研究工作,获得了丰富的教学和科学研究、企业咨询的经验,为撰写该书打下了良好的基础。作者所在学校南京理工大学十分重视战略管理课程的建设,2004年作为校精品课程给予立项建设,2008年被评为校精品课程,这是对我们三年来辛勤工作取得的成绩的肯定,也是对我们进一步提高教学质量的鞭策。所以,本书也是战略管理精品课程建设的一项成果。

本书的主要特点是:

1. 符合教学特点。每章的章首都列出本章学习目标,便于学生在学习的过程中能了解每一章的基本内容和重点。各章后均有案例供学生对所学问题进行分析或在课堂上进行讨论。通过案例分析能帮助学生提高知识的应用能力。

2. 反映学科前沿。为适应企业改革发展的新趋势,本书力求反映最新理论研究成果和实践经验,如企业愿景管理、利益相关者管理、品牌战略、国际化战略等内容都是较新的。

3. 系统结构完整。根据战略管理课程的特点,本书从战略的分析、战略的设计、战略的实施和控制多角度进行阐述,体现了战略管理的知识体系。

4. 突出案例教学。案例教学是战略管理课程的一大特色,本书选择的许多案例是非常经典的案例,在我们过去的教学中已反复使用,受到学生的好评。综合案例以中国的案例为主,便于学生查阅资料和分析,缩短与实际的距离,增加实践感。附录还讨论了案例

教学方法,描述了案例教学的经验和体会。

南京理工大学经济管理学院副教授邵一明博士撰写了第1、2、3、4、5、6、7、9、10、13章,王丽君老师撰写了第8、11章,焦永纪老师编写了第12章,硕士研究生常振涛、刘莎、邬姗姗为本书的习题、文字整理、资料收集、案例做了大量工作。

本书在撰写过程中参考了许多资料,正是这些在战略管理领域里作出了开拓性贡献的学者、作者和实践者,为我们提供了许多可借鉴的经验和知识,本书的完成离不开他们的研究成果,我们没有理由不感谢他们。同时,我们也要感谢南京理工大学教务处和经济管理学院领导的大力支持。

企业战略管理涉及的知识面广泛,发展迅速,由于作者水平有限,加上查阅论文和资料、调查研究不够,书中错漏之处在所难免,恳请广大同行和读者批评指正。我们欢迎您对教材中的论述、观点和写作方法作出评价,并反馈给我们,便于进一步提高本书的质量,加快战略管理学科的发展。

邵一明

于南京理工大学经管楼

目 录

第1章 导 论

第1节 战略管理概述

第2节 战略管理的定义、过程和层次

第3节 战略管理者与战略性思维

第4节 战略管理的利益相关者

案 例 海尔集团

第2章 企业愿景、使命和战略目标

第1节 企业愿景

第2节 企业使命

第3节 企业战略目标

案 例 中国移动的核心价值

第3章 外部环境分析

第1节 宏观环境分析

第2节 行业环境分析

第3节 主要竞争对手分析

第4节 外部环境分析的方法和技术

案 例 视频概念公司

第4章 企业内部条件分析

第1节 企业资源分析

第2节 企业能力分析

第3节 企业价值链分析

第4节 企业业务外包分析

第5节 SWOT 矩阵分析法

案 例 新东方的成长

1

1

11

16

20

24

28

28

32

38

45

48

48

55

64

67

74

78

83

91

95

99

104

第5章 业务层战略	106
第1节 成本领先战略	106
第2节 差异化战略	110
第3节 集中化战略	113
第4节 不同行业与企业的竞争战略选择	115
案 例 传媒产业——民营企业经济的新舞台	120
第6章 公司层：多元化战略	123
第1节 企业多元化战略概述	123
第2节 企业实施多元化战略的原因	126
第3节 相关多元化战略与不相关多元化战略	127
第4节 实施多元化战略的途径	130
第5节 企业多元化战略的风险	134
案 例 澳柯玛足陷“多元化”？	135
第7章 企业战略联盟	138
第1节 战略联盟概述	138
第2节 战略联盟的动因及形式	141
第3节 战略联盟中的竞争与合作	146
第4节 组建战略联盟应注意的问题	149
案 例 鞍钢强化客户战略联盟 巩固船用钢板“老大”地位	155
第8章 企业并购战略	156
第1节 企业并购概述	156
第2节 企业并购的动机	159
第3节 企业并购的程序	162
第4节 企业并购评价	165
第5节 企业并购后的管理整合	172
案 例 引领探索新世界，联想国际化初战告捷	175
第9章 企业国际化战略	178
第1节 国际化战略概述	178
第2节 国际化参与战略的选择	181
第3节 目标市场进入方式及其选择	186
案 例 韩国汽车怎样打入美国市场	190
第10章 企业品牌战略	192
第1节 品牌概述	192
第2节 品牌战略概述	195
第3节 品牌战略分类及选择	200
第4节 品牌延伸战略	207
案 例 联邦快递的战略品牌	214

第 11 章 组织结构与战略实施	217
第 1 节 组织结构与战略的关系	217
第 2 节 战略和组织结构的发展模式	219
第 3 节 实施业务层战略的组织结构	223
第 4 节 实施公司层战略的组织结构	225
第 5 节 国际化战略的实施	228
第 6 节 企业战略与组织结构的调整	230
案 例 海尔集团的业务流程再造	232
第 12 章 资源配置、文化、领导与战略实施	235
第 1 节 资源配置与战略实施	235
第 2 节 企业文化与战略实施	242
第 3 节 领导与战略实施	249
案 例 服务：IBM 企业文化的卓越追求	255
第 13 章 企业战略控制	258
第 1 节 战略控制概述	258
第 2 节 战略控制过程	260
第 3 节 战略控制的方法和手段	261
第 4 节 战略控制的设计	264
案 例 IBM 公司战略的调整	267
附录 1 提高战略管理课程案例教学效果应注意的几个问题	270
附录 2 战略管理案例教学方法与综合案例	275
参考文献	285

第1章

导论

学习目标

1. 了解企业战略发展过程。
2. 掌握战略的定义和战略管理的概念。
3. 掌握战略管理理论的演变过程。
4. 解释战略管理过程。
5. 理解战略的三个不同层次。
6. 理解管理人员的战略性思维。

第1节 战略管理概述

一、企业战略的发展过程

学习战略管理，首先要明确战略的含义。“战略”一词，从古至今一直有之，最早来源于军事活动，被引入经济领域的历史并不算长。最早把战略的思想内容引进企业经营管理领域的是美国的管理学家切斯特·巴纳德（1886—1961年）。他在其代表作《经理的职能》（1938）一书中，说明了企业是一个由物质、生物、个人和社会几个方面因素构成的综合系统，为了说明企业组织的决策机制，他开始运用战略因素这一思想对企业诸因素及其相互之间的影响进行分析。国外在企业经营管理以至于经济领域广泛使用战略概念，是在1965年美国学者安索夫（H. I. Ansoff）的主要著作《企业战略》问世之后。在此之前，人们总认为企业战略是偶然决定的，或者认为它是最高决策者的信念、直觉的产物。在以往的管理理论中，战略的内容仅仅是以“企业家活动”、“企业政策”、“长期计划”等名称出现的。安索夫针

对 50 年代末期企业规模扩大和转向多种经营的形势,分析了产品—市场战略的意义。他把“经营决策结构”和“战略决策模式”摆在首位,确定企业目标作为决策的出发点,建立了自己的企业战略规划理论,继而又在 1979 年推出了另一部力作《战略经营》,研究从战略规划推向战略经营,从现代组织理论的立场出发,分析环境、战略、组织三者之间的对应关系,进一步发展了企业战略模式的理论。80 年代,战略管理得到了较大发展。以产业结构分析为基础的竞争战略理论占据了主导地位。最近十年,企业注重对自身独特的资源和知识的积累,以形成特有的竞争力,产生了以资源、知识为基础的核心竞争力理论。

在我国,早在春秋时代,齐人孙武总结战争经验写成的《孙子兵法》,就蕴含着丰富的战略思想,流传至今。三国时代,诸葛亮向刘备提出的《隆中对》,是我国历史上军事战略系统分析的典范。在现代,战略规划已是我国政府制定国民经济发展规划和远景目标的重要工具。我国企业从 20 世纪 90 年代中期开始重视战略的研究。过去那种“脚踏溜冰鞋”,“溜”到哪儿算哪儿的经营思想逐渐被克服。总经理们正在逐渐从繁冗的事务性工作中解放出来,认真思考企业的任务、方向和战略。管理大师彼得·德鲁克认为,使企业遭受挫折的最主要原因恐怕就是人们很少充分地思考企业的任务是什么。试想一下,一家没有方向意识和连贯一致的经营战略的公司,在激烈竞争的市场中,将会是什么结局?当一个企业像流浪汉一样,不知道该往哪里走时,其命运是极其危险的,因为它通常会走到它不想去的地方。随着企业改革的不断深化,市场结构的细分化、多样化逐渐凸显,企业战略显得越来越重要。

二、企业战略的内涵

关于战略至今没有明确统一的定义,许多学者从多种角度进行探讨,不同学者与经理赋予企业战略不同的含义。有的认为企业战略应包括企业目的与目标,即广义的企业战略。有的认为企业战略不应该包括这一部分内容,即狭义的企业战略。本书仅列出关于战略定义的主要观点,读者可以通过思考和根据现实环境下的企业情况,确定哪种定义更为合适。

1. 安德鲁斯的定义

美国哈佛商学院教授安德鲁斯(K. Andrews)认为,企业总体战略是一种决策模式,它决定和揭示企业的目的和目标,提出实现目的的重大方针与计划,确定企业应该从事的经营业务,明确企业的经济类型与人文组织类型,以及决定企业应对员工、顾客和社会作出的经济与非经济的贡献。

因此,从本质上讲,安德鲁斯的战略定义是通过一种模式,把企业的目的、方针、政策和经营活动有机地结合起来,使企业形成自己的特殊战略属性和竞争优势,将不确定的环境具体化,以便较容易地着手解决这些问题。

2. 魁因的定义

美国达特茅斯学院管理学教授魁因(J. B. Quinn)认为,战略是一种模式或

计划, 它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。一个制定完善的战略有助于企业组织根据自己的优势和劣势、环境中的预期变化, 以及竞争对手可能采取的行动而合理地配置自己的资源。魁因对此定义作过进一步的解释, 认为战略应包括以下内容。

(1) 有效的正式战略包括三个基本因素: 可以达到的最主要的目的(或目标); 指导或约束经营活动的重要政策; 可以在一定条件下实现预定目标的主要活动程序或项目。在魁因的定义中, 确立一个组织的目标是战略制定过程中一个不可缺少的部分。

(2) 有效的战略是围绕着重要的战略概念与推动力而制定的。所谓战略推动力是指, 企业组织在产品和市场这两个主要经营领域里所采取的战略活动方式。不同的战略概念与推动力会使企业的战略产生不同的内聚力、均衡性和侧重点。

(3) 战略不仅要处理不可预见的事件, 也要处理不可知的事件。战略的实质是建立一种强大而又灵活的态势, 为企业提供若干个可以实现自己目标的选择方案, 以应对外部环境可能出现的例外情况, 不管外部力量可能会发生哪些不可预见的事件。

(4) 在大型组织里, 管理层次较多, 每一个有职权的层次都应有自己的战略。这种分战略必须在一定程度上或多或少地实现自我完善, 并与其他分战略相互沟通, 相互支持。

总之, 魁因的定义与安德鲁斯的定义有类似之处, 它们都属于广义的战略定义。

3. 安索夫的定义

美国著名的战略学家安索夫指出, 企业在制定战略时, 有必要先确定自己的经营性质。有的企业根据产品系列的特性确定经营性质; 有的企业根据构成产品系列的技术来确定经营性质; 还有的企业是根据所有的市场确定自己的经营性质, 如机床公司、钢铁公司、电器公司。企业不管怎样确定自己的经营性质, 目前的产品和市场与未来的产品和市场之间存在着一种内在的联系, 安索夫称这种现象为“共同的经营主线”。通过分析企业的共同的经营主线, 可以把握企业的方向, 同时, 企业也可以正确地运用这条主线, 恰当地指导自己的内部管理。

企业如果将自己的经营性质定义得过宽, 则会失去共同的经营主线, 也就无法制定合适的战略。例如, 一个自称为“交通运输的企业”, 便找不到共同的经营主线。首先, 这类企业的经营范围会愈来愈广泛, 如市内交通、城市间交通、空中运输、水上运输等。其次, 用户的范围相当广泛, 如个人、家庭、企业、机关单位等。最后, 产品范围也相当广泛, 如汽车、火车、轮船、飞机等。这些变量可以形成无数个组合, 产生出无数条共同的经营主线, 使企业无所适从。

当然, 企业也不能将自己的经营性质定义得过窄。在科技发达的今天, 许多企业实际上是在若干不同的行业里从事生产经营活动。同时, 行业的界限也随着科学技术的发展而不断地变化, 不断产生新的行业。今天, 纳米技术、生物技术、基因工程、网络技术的应用, 已催生了许多新行业。所以, 企业的战略必须

一方面能够指导企业的生产经营活动,另一方面能够为企业的发展提供空间。

总之,安索夫的企业战略定义与安德鲁斯和奎因的不同,应该属于一种狭义的战略定义。

4. 明茨伯格的定义

加拿大麦吉尔大学管理学教授明茨伯格(H. Mintzberg)对于企业战略的定义有其独到之处。他指出,生产经营活动中,人们在不同的场合以不同的方式赋予企业战略不同的内涵,说明人们可以根据需要接受各种不同的战略定义。在这种观点的基础上,明茨伯格借鉴市场营销学中的四要素(4P)的提法,提出了企业战略是由五种规范的定义阐述的,即计划(plan)、计策(ploy)、模式(pattern)、定位(position)和观念(perspective)构成了企业战略的5P。这五个定义是从不同角度对战略这一概念加以阐述的。

(1) 战略是一种计划。从本质上讲,战略具有“行动之前”的含义。明茨伯格指出,战略是一种有意识的、有预计的行动,是一种处理某种局势的方针。根据这个定义,战略具有两个本质属性:第一,战略是在企业发生经营活动之前制定的,以备人们使用;第二,战略是作为一种计划写进企业正式文件中的,当然不排除有些不公开的,只为少数人了解的企业战略。

(2) 战略是一种计策。这是指在特定的环境下,企业把战略作为威慑和战胜竞争对手的一种“手段”。例如,一个企业的竞争对手想要扩大生产能力时,便提出自己的战略是扩大厂房面积和生产能力。由于该企业资金雄厚、产品质量优异,竞争对手无力竞争下去,于是便放弃扩大生产能力的设想。然而,实际情况却是,一旦竞争对手采取了放弃的态度,该企业并没有将扩大能力的战略付诸实施。因此,这种战略只能称为一种计策,使之对竞争对手构成威胁。

(3) 战略是一种模式。明茨伯格认为:战略是一种模式,它反映企业的一系列行动。这就是说,无论企业是否事先对战略有所考虑,只要有具体的经营行为,就有战略。当年的福特汽车公司总裁亨利·福特要求将“T型”福特汽车漆成黑色的行为,就可以理解为一种战略。

战略作为一种计划与战略作为一种模式,两种定义是相互独立的。在实践中,计划往往可能在最后没有实施,模式却可能事先并没有具体计划,但最后却形成了。也就是说,战略可能是人类行为的结果,而不是人类设计的结果。因此,我们可以称第一个定义的战略是设计的战略,而第三个定义的战略是已实现的战略。

图1-1表明,战略实际上是一种从计划向实现流动的结果。那些不能实现的战略在战略设计结束之后,通过一个单独的渠道消失,脱离准备实施的战略的渠道。此外,准备实施的战略与自发的战略则通过各自的渠道,流向已实现的战略。这是一种动态的战略观点,它将整个战略看成是一种“行为流”的运动过程。

(4) 战略是一种定位。前三种定义没有准确地回答一个基本问题,即战略到底是什么?鲁梅尔特(Rumelt)指出,“一个人的战略会是另一个人的战术——

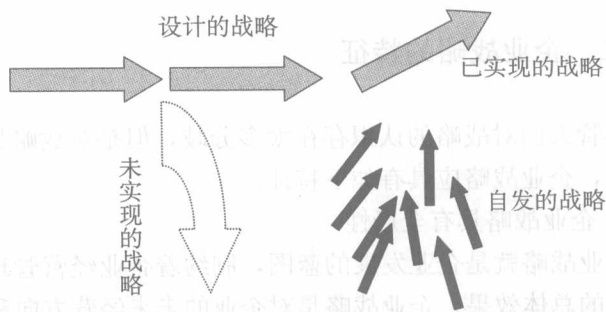


图 1-1 战略的形式

一个事物是否是战略，取决于当事人所处的地位”。同样，它也取决于当事人所处的时间。今天看来是战术的问题，明天可能就会被证实是战略的问题。因此，有些细节问题在一定时间、一定程度上应该视作战略。例如，在与通用汽车公司竞争中，亨利·福特痛失市场份额的原因之一就是他只同意将汽车漆成黑色，而拒绝漆成其他颜色。油漆颜色的选择看起来不是一个战略问题，但最后却成为不折不扣的战略问题。

由此可见，战略的范围很广，它可以包括产品及生产过程、顾客及市场、企业的社会责任与自我利益等任何经营活动和行为。不过，最重要的，战略应是一种定位，是一个组织在自身环境中所处的位置。对企业来讲，就是确定自己在市场中的位置。这就是战略的第四种定义。在这里，战略实际上成为企业与环境之间的一种中间力量，使企业的内部条件与外部环境更加融洽。换句话说，战略就是要把企业的重要资源集中到相应的地方，形成一个产品和市场的“生长圈”。

总之，把战略看成一种定位的概念是通过正确地配置企业的资源，形成企业有力的竞争优势。

(5) 战略是一种观念。这一定义把战略看成一种观念，它体现了组织中人们对客观世界固有的认识方式。例如，有些企业是进取型的，创造出新的技术，开拓了新的市场；而有的企业则一成不变，固守在早已建成的市场上。企业的经营者对客观世界的不同认识会产生不同的经营效果。

由此可以看出，战略是一种观念的定义，强调了战略是一种抽象的概念，只存在于需要战略的人的头脑之中。把战略看作一种观念，就像价值观、文化和理想等精神内容为组织成员所共有一样，战略的观念要通过组织成员的期望和行为实现共享。在这个定义里，还需要强调的是集体的意识，个人的期望和行为是通过集体的期望和行为反映出来的。因此，研究一个企业的战略，要了解 and 掌握该企业的期望如何在成员间分享，以及成员如何在共同一致的基础上采取行动。

以上所列举的战略观点不足以覆盖所有研究成果。应当指出，每一种理论都有其独到之处，都能给我们一些有益的启示。

三、企业战略的特征

尽管人们对战略的认识存在太多分歧，但是对战略特征的认识基本一致。概括起来，企业战略应具有如下特征。

1. 企业战略具有全局性

企业战略就是企业发展的蓝图，制约着企业经营管理的一切具体活动，它追求企业的总体效果。企业战略是对企业的未来经营方向 and 目标的纲领性的规划和设计，对企业经营管理的所有方面都具有普遍的、全面的、权威的指导意义，只考虑局部利益的计划不能列入企业战略。

2. 企业战略具有长远性

企业战略考虑的是企业未来相当长一段时期内的总体发展问题。经验表明，企业战略通常着眼于未来 3~5 年乃至更长远的目标。企业战略反对短期行为。战略的成效也要以长远利益来衡量。

3. 企业战略具有指导性

企业战略规定了企业在一定时期内的基本发展目标，以及实现这一目标的基本途径，指导和激励着企业全体员工努力工作。

4. 企业战略具有风险性

企业战略是对未来发展的规划，然而环境总是处于不确定的、变化莫测的趋势中，任何企业战略都伴随有风险。

5. 企业战略具有创新性

企业战略的创新性源于企业内外部环境的发展变化，因循守旧的企业战略是无法适应时代发展的。

四、战略管理理论的演变过程

无论在管理理论还是管理实践中，战略管理理论皆占据着十分重要的地位。

从发展的先后顺序上看，它大体可以分为：以环境为基点的经典战略管理理论，以产业（市场）结构分析为基础的竞争战略理论和以资源、知识为基础的核心竞争力理论。

1. 以环境为基点的经典战略管理理论

20 世纪 60 年代初，美国著名管理学家钱德勒（Chandler）的《战略与结构》一书的出版，首开企业战略问题研究之先河。钱德勒在这部著作中分析了环境、战略和组织结构之间的相互关系。他认为，企业经营战略应当适应环境和满足市场需要，而组织结构又必须适应企业战略，随着战略变化而变化。因此，他被公认为研究环境—战略—结构之间关系的第一位管理学家。其后，就战略构造问题的研究形成了两个学派：“设计学派”（design school）和“计划学派”（planning school）。

设计学派以哈佛商学院的安德烈斯（Andress）教授及其同仁们为代表。他们在主张经营战略是使组织（企业）自身的条件与所遇到的机会相适应的基础上，建立了将战略构造分为制定与实施两大部分的基本模型。该学派认为，首先，在制定战略的过程中要分析企业的优势与劣势、机会与威胁，因为，这将涉及企业的竞争环境和企业发展的外部空间。其次，高层的经理人员应是战略制定的设计师，他们还必须监督战略的实施。最后，战略构造的模式应是简单而又非正式的，最好的战略应该具有创造性和灵活性。

几乎与设计学派同时产生的计划学派则是以安索夫为杰出代表。安索夫在1965年出版了《公司战略》一书。以他为代表的计划学派主张：战略构造应是一个有控制、有意识的正式计划过程，企业的高层管理者负责计划的全过程，而具体制定和实施计划的人员必须对高层管理者负责；通过目标、项目、预算的分解来实施所制定的战略计划等。1972年，安索夫在《企业经营政策》杂志上发表了《战略管理思想》一文，正式提出“战略管理”的概念，为后来的企业战略管理理论的发展奠定了基础。1979年，安索夫又出版了《战略管理》一书，系统地提出了战略管理模式。他认为，战略行为是对其环境的适应过程以及由此导致的企业内部结构化的过程；企业战略的出发点是追求自身的生存与发展。

从上述内容中不难看出，尽管这一时期学者们的研究方法各异，具体主张不尽相同，但总体上说，其核心思想是一致的，主要体现在以下几点：（1）企业战略的基点是适应环境。企业所处的环境往往是其自身难以左右的，因而企业制定战略必须充分考虑环境的变化，只有适应环境变化，企业才能求得生存与发展。（2）企业战略的目标在于提高市场占有率，企业战略适应环境变化旨在满足市场需求，获取理想的市场占有率，这样才有利于企业生存与发展。可以说，企业如何获取理想的市场占有率在经典战略管理中居于核心地位。（3）企业战略的实施要求组织结构变化与适应。经典战略管理的实质是组织对其环境的适应过程以及由此带来的组织内部结构化的过程。因而，在战略实施上，势必要求企业组织结构与企业战略相适应。这些核心思想为企业战略管理理论的形成与发展奠定了基础。

然而，需指出的是，以环境为基点的经典战略管理理论至少存在以下不足之处：（1）该理论缺少对企业将投入竞争的两个或几个产业进行分析与选择，它从现存的产业市场出发，要求企业所适应的环境实质上是已结构化的产业市场环境，这势必导致：一方面，企业所追求的生存与发展空间十分有限；另一方面，企业往往被动地适应环境，处于被动地追随领先者的困境之中，充其量只能是战略的追随者。（2）该理论缺乏对企业内在环境的考虑，它只是从企业的外部环境来考察企业战略问题。但从某种意义上说，正是由于这些不足之处才为推动企业战略管理理论的发展提供了契机。

2. 以产业（市场）结构分析为基础的竞争战略理论

经典战略理论的缺陷之一是忽视了对企业竞争环境进行分析与选择。在一定程度上弥补这一缺陷的是波特（Porter，1980）。他将产业组织理论中结构

(S) — 行为 (C) — 绩效 (P) 这一分析范式引入企业战略管理研究之中, 提出了以产业 (市场) 结构分析为基础的竞争战略理论。

波特认为, 企业盈利能力取决于其选择何种竞争战略, 而竞争战略的选择应基于以下两点考虑: (1) 选择有吸引力的、高潜在利润的产业。不同产业所具有的吸引力以及带来的持续盈利机会是不同的, 一个选择朝阳产业的企业要比选择夕阳产业的企业更利于提高自己的获利能力, 因为企业所选择的产业内在盈利能力是决定该企业获利能力与机会的重要因素。(2) 在已选择的产业中确定自己优势的竞争地位。一般来说, 在一个产业中, 不管它的吸引力以及提供的盈利机会如何, 处于竞争优势地位的企业要比处于劣势的企业更有利可图。而要正确地选择有吸引力的产业以及给自己的竞争优势定位, 必须对将要进入的一个或几个产业的结构状况和竞争环境进行分析。

在《竞争战略》一书中, 波特提出了著名的五种竞争力量所形成的竞争模型, 认为产业的吸引力、潜在利润是源于这五个方面的压力相互作用的结果。而“战略制定的关键就是要透过表面现象分析竞争压力的来源。对于表象之下的压力来源的认识可使公司的关键优势与劣势凸显出来”。在此不难发现, 企业可以通过其战略对五种竞争力量发生影响, 并影响产业 (市场) 结构, 甚至改变某些竞争规则, 从而赢得竞争优势, 提高自己的盈利能力。波特的研究正是按照这样的思路展开的: 首先, 构建了一个制定竞争战略的模型, 分析了决定产业因潜在利润而带来吸引力的五种竞争力量, 并在此基础上提出了赢得竞争优势的三种通用战略, 即总成本领先战略、差异化战略和目标集聚战略。其次, 通过对各个具体产业如分散型产业、新兴产业、走向成熟的过渡产业、夕阳产业以及全球性产业等的环境进行分析, 把上述三种通用战略加以具体化。

与经典战略理论相比, 竞争战略理论前进了一大步。它指出了企业在分析产业 (市场) 结构竞争环境的基础上制定竞争战略的重要性, 从而有助于企业将其竞争战略转向对其有吸引力的产业的选择上。然而, 同经典战略理论一样, 竞争战略仍缺乏对企业内在环境的考虑, 因而无法合理地解释下列问题: 为什么在无吸引力的产业中仍能有盈利水平很高的企业存在, 而在吸引力很高的产业中却又存在经营状况很差的企业? 受潜在高利润的诱惑, 企业进入与自身竞争优势毫不相关的产业进行多元化经营, 最终这些企业为何大多以失败告终? 波特后来对此缺陷有所认识, 于是在《竞争优势》一书 (Porter, 1985) 中, 从企业的内在环境出发, 提出以价值链为基础的战略分析模型, 试图弥补原有理论的不足。但是, 就价值链的分析方法而言, 它几乎涉及企业内部所有方面, 存在着对主要方面 (如特定技术和生产方面) 重视不足的局限性。在这样的情形下, 以资源、知识为基础的核心竞争力理论便迅速发展起来。

3. 以资源、知识为基础的核心竞争力理论

近些年来, 信息技术的迅猛发展使竞争环境更加恶劣, 企业不得不把眼光从关注其外部产品市场环境转向其内在环境, 注重对自身独特的资源和知识 (技术) 的积累, 以形成特有的竞争力 (核心竞争力)。20 世纪 80 年代中期 “资源