

21 世纪经济管理精品教材·工商管理系列

战略管理

汪长江 著



清华大学出版社

F272.1-43
04

014007242

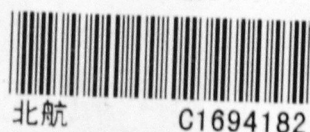
21世纪经济管理精品教材·工商管理系列

战略管理

汪长江 著



F272.1-43
04



清华大学出版社
北京

01400343

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/汪长江著. —北京:清华大学出版社,2013

(21世纪经济管理精品教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-302-34242-7

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 249683 号

责任编辑:贺 岩

封面设计:汉风唐韵

责任校对:王荣静

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:18.5

字 数:425 千字

版 次:2013 年 11 月第 1 版

印 次:2013 年 11 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:32.00 元

产品编号:055075-01

前言

按我国现行本科学生教育制度,高校本科学生中绝大部分是在高考第二批和第三批中录取的,这批学生思想活跃、行为能力强,根据其自身特点及我国经济发展对人才的需求情况,培养这类学生的高校基本上都是以应用型本科人才作为培养目标的。

按我国现行研究生教育制度,硕士培养今后也将以应用型硕士(专业硕士)为主。

应用型本科人才和应用型硕士人才,要求学生在理论上表现为知识全面、在相应领域内表现为实践能力强、在相关岗位上表现为执行能力良好、在面对新生事物时表现为学习能力优异。针对这样的目标,高校应该怎样开展教学呢?近年来,广大相关高校进行了大量的实践摸索与理论探讨,取得了显著的成绩,各相关高校都形成了极具特色的本科应用型人才的培养方案和应用型硕士(专业硕士)培养方案。在这类培养方案中,课程使用教材的针对性是一个很重要的方面。

本书就是针对应用型本科管理类专业“企业战略管理”这门课程编写的,同时兼顾应用型硕士相关方向的研究生使用需求。

企业战略管理自20世纪中期诞生以来,理论日臻丰满,内容日渐增多,并呈交叉发展之势。为了完整地介绍这门学科的知识,广大著作者向读者提供了众多的相关著作与教材。但纵观当今版本众多的同类教材或著作,都几乎有一个共同点:量大、内容庞杂。如果没有在这一领域深入的实践或研究,猛然习读,真犹如走进一个宏伟的理论迷宫。

诚然,作为一门学科,自必有其丰富的理论内容与方法,量大且内容庞杂本无须指责。作为一个具有较丰厚企业高管经历的学者,作者深感对应用型人才培养来说,教材与其说是知识的载体,倒不如说是一个理清思路、了解业界、教人以理、授人以法的无声老师。因此,多年来一直想写一本知识线条清晰、内容相对简洁,且又不失学科的理论深度、广度与系统性,并在企业战略实战讨论分析与业界实务方面有独到安排的关于战略管理方面的书籍奉献给读者。

本书于2004年年底就开始着手构思,由于有多年的企业管理实践经验和理论上的长期静思与研究,2006年以《战略经营与管理》为书名由中央文献出版社出版了专著。根据教学的需要,经过重新设计与修改,现出版了这本以《战略管理》为名的教材,供以应用型人才培养为目标的高校管理类本科专业相关课程用作教材,也可供应用型硕士相关方向研究生使用,同时可供企业专业技术人员和管理人员以及战略管理研究人员阅读。

本书是作者根据多年的管理实践探索,教学研究与咨询培训,在借鉴国内外众多学者的研究成果,融迈克尔·波特、安索夫、安德鲁斯、哈默尔等西方战略理论学者与中国传统管理思想为一体,集众多企业管理者和学者智慧之大成的基础上完成的。全书力图在犹如迷宫一般的理论之中,结合作者的研究、实践与中国企业的管理实际,理出一条较为清晰的知识线条,并围绕这一线条从理论和实践上展开论述、分析与介绍。把握原则是:确保线条清晰、内容简洁、突出企业战略实战感知与业界实务了解,而又不失企业战略管理的知识完整性、系统性及理论的深度与广度。因此,全书从整体架构的设计、内容的取舍与分布、理论深度与广度的安排、前沿知识的了解、战略实战讨论分析、业界实务了解等方面都做了精心的筹划。

全书共分为10章,框架体系清晰完整。在内容安排上,按照读者掌握知识的规律性要求由浅入深地做了合理的布置,体现内容上的清晰简洁。在理论论述上,根据企业管理的实践要求,结合众多学者和作者本人的研究,作了深入完整而又通俗易懂的论述,介绍了众多的方法,并安排了大量的本领域相关前沿研究成果以供学生做知识拓展阅读,体现知识上的广度与深度而又便于操作的特点。在实战讨论分析与业界实务了解方面,选取了大量的战略实战材料以用于学生在学习中感知实战、了解业界、培养执行力与学习力,体现教学目标上的应用性。

本书每章后都附有复习思考题、拓展阅读材料和实战讨论材料,以供学生理解相关理论,了解本领域前沿动态、拓宽视野,以及进行战略实战感知与分析。最后一章的案例分析与观察析评都是企业战略管理上有一定综合性的实战案例材料,并有分析、有评价。这些材料既有成功的经验总结,又有失败的教训警示,对于学生了解业界实务、增强实践能力、培养执行力、提高学习力有很大的益处,同时也可增强本书的可读性和实用性。

作为一门发展中的新兴学科,企业战略理论本身还有许多问题处于探索之中。20世纪80年代中后期兴起的企业核心能力理论,打破了以前的以产业定位作为决定企业竞争优势的重要因素的模式,开始将视角转向企业内部,注重从整合企业自身的战略性资源和能力的思路出发来确定和实施战略,但随着企业实践的运作,也出现许多无法解释的实案。对这一问题,本书在内容中蕴含了一种以战略优势构建为宗旨的综合观点,体现出本书的探索性和前沿性,值得一读。

如何清晰企业战略的知识线条,简化路线,使企业战略理论真正为企业管理实践者提供理论指导和操作思路,作者在本书中作了一定的尝试。

在框架结构上,本书有“新”意。全书紧紧围绕企业战略优势的构建这一企业进行战略经营与管理的根本点展开论述,思路清晰、内容清楚。

在章节安排上,本书有“创”意。全书将庞杂的知识内容安排为10章,彻底打破了当前众多的书籍为了结构上的整齐完美而形成章节安排上不分“辈”分的并行排列的多章节

体系,便于学生对这门学科知识体系的整体把握。

在内容阐述上,本书有“善”意。全书体现出深入浅出、通俗易懂而又不失知识上的广度和深度,且便于操作的特点,除了供应用型本科学生和相关方向研究生教学之用外,还特别适合有一定企业实际管理工作经历的企业高层管理人员阅读,同时也不失为非管理类在校大学生的良好读物。

本书由浙江海洋学院的汪长江教授主笔,汪士寒(中信证券股份有限公司)、梁化春(浙江海洋学院)、赵海峰(浙江海洋学院)、王晓慧(浙江海洋学院)、赵珍(浙江海洋学院)、顾波军(浙江海洋学院)、张晓鹏(浙江海洋学院)、李明(浙江绿城房产建设管理有限公司)、郭朋军(浙江海洋与渔业局)等同志亦参与了本书的研讨、资料的收集与编写等相关工作。

在本书的编写过程中,参阅和借鉴了国内外战略学者许多的研究成果,在此,谨向这些学者与同仁致以崇高的敬意和谢忱。

本书的编写与出版,得到了清华大学出版社和作者所在单位的大力支持与帮助,也得到众多友好人士的关心与协助,在此,特向所有提供帮助与支持的人员表示诚挚的谢意。

由于作者水平有限,书中难免存在疏忽甚至谬误,真诚欢迎各位专家和广大读者提出批评与建议,以便逐步完善。

汪长江

2013年6月于浙江

目录

第 1 章 战略内涵与体系	1
1.1 战略与企业战略	1
1.1.1 战略	1
1.1.2 企业战略	1
1.2 战略理论的演进	4
1.2.1 经典战略理论阶段	4
1.2.2 竞争战略理论阶段	5
1.2.3 核心能力理论阶段	6
1.2.4 战略管理在中国的发展	6
1.3 战略的整体架构	10
1.3.1 过程架构	10
1.3.2 内容架构	11
1.3.3 层次架构	11
1.3.4 方法架构	12
1.3.5 战略架构系统	14
1.4 战略的基本原理	15
1.4.1 系统管理原理	15
1.4.2 局部优势原理	16
1.4.3 异轨超越原理	18
1.4.4 价值工程原理	18
1.5 战略管理角色	20
1.5.1 战略管理的根本任务	20
1.5.2 战略管理角色定位与职责	20
1.5.3 战略思维	21
拓展阅读 跨文化视角下企业战略内涵思考	22
实战讨论 中国企业的战略管理实践	27
复习思考	29

第 2 章 战略环境与分析	30
2.1 战略分析及其原则	30
2.1.1 战略分析及其内容	30
2.1.2 战略分析的基本原则	31
2.2 宏观环境分析	31
2.2.1 政治环境分析	31
2.2.2 经济环境分析	32
2.2.3 社会文化环境分析	33
2.2.4 技术环境分析	34
2.3 行业环境分析	36
2.3.1 行业竞争状况分析	36
2.3.2 行业演变分析	38
2.3.3 行业吸引力分析	41
拓展阅读 基于环境不确定性的企业战略动态适应原理与模型	42
实战讨论 东来顺所面临的经营环境与做法	49
复习思考	53
第 3 章 战略实力与评估	54
3.1 资源与能力	54
3.1.1 资源的分类与构成	54
3.1.2 能力的分类与构成	55
3.1.3 资源与能力分析	56
3.1.4 知识资源	60
3.2 核心能力	63
3.2.1 核心能力及其特征	63
3.2.2 核心能力的形态与形成	64
3.2.3 核心能力的识别与评价	66
3.3 实力评估常用方法	67
3.3.1 经验效益分析法	68
3.3.2 价值链分析法	70
3.3.3 SWOT 分析法	72
拓展阅读 企业核心能力及其培育模型	73
实战讨论 中集集团：世界级的核心竞争力来自哪里	78
复习思考	88
第 4 章 战略使命与目标	90
4.1 企业责任与使命	90

4.1.1	企业的社会责任	90
4.1.2	企业使命	92
4.2	战略目标	94
4.2.1	战略目标的基本要求	94
4.2.2	战略目标的表述	96
4.2.3	战略目标制定技术	97
拓展阅读	企业社会责任及其体系构建	100
实战讨论	黄鸣曝太阳能行业标准缺失	104
复习思考		107
第5章	战略扩张与规划	108
5.1	战略扩张及其实施条件	108
5.1.1	战略扩张及其利弊	108
5.1.2	战略扩张的实施条件	109
5.2	战略扩张途径与方式	109
5.2.1	密集性成长	110
5.2.2	多样化	111
5.2.3	一体化	113
5.2.4	实现方式	115
5.3	国际化经营	116
5.3.1	国际化经营的目的与作用	116
5.3.2	国际化经营的战略分析	117
5.3.3	国际化经营战略规划	118
拓展阅读	企业多元化战略的协同效应分析	121
实战讨论	格兰仕的战略转移与战略扩张之路	128
复习思考		133
第6章	战略竞争与合作	134
6.1	基本竞争战略	134
6.1.1	成本领先战略	134
6.1.2	差异化战略	135
6.1.3	集中化战略	136
6.1.4	三种竞争战略的关系与实施要求	136
6.2	市场地位竞争战略	137
6.2.1	市场领导者战略	137
6.2.2	市场挑战者战略	142
6.2.3	市场追随者战略	145
6.2.4	市场补缺者战略	146

6.3 行业竞争战略	147
6.3.1 新兴行业的战略	147
6.3.2 快速发展行业的战略	148
6.3.3 成熟行业的战略	149
6.3.4 衰退行业的战略	149
6.3.5 分散行业的战略	150
6.4 合作战略	151
6.4.1 战略联盟	151
6.4.2 外包战略	153
拓展阅读 基于核心能力的外包策略概述	155
实战讨论 万科发展战略的“加减法”	159
复习思考	165
第7章 战略防御与收缩	166
7.1 战略防御	166
7.1.1 防御型战略及其特征	166
7.1.2 防御型战略的类型	166
7.1.3 防御型战略的适用条件	168
7.1.4 防御型战略的利弊	169
7.2 战略收缩	170
7.2.1 收缩型战略及其特征	170
7.2.2 收缩型战略的类型与适用条件	170
7.2.3 收缩型战略的利弊	172
拓展阅读 中小企业在战略收缩期的人力资源规划与调整	173
实战讨论 中青旅的“非典之旅”	176
复习思考	180
第8章 战略优势与整合	181
8.1 战略优势的内涵	181
8.1.1 战略优势的定义	181
8.1.2 战略优势的构成	181
8.2 战略博弈原理	183
8.2.1 博弈的基本理论内容	183
8.2.2 纳什均衡	184
8.2.3 行业内企业间博弈的理性认识	185
8.3 战略优势的构建	187
8.3.1 战略优势的构建途径	187
8.3.2 特色创造和价值创新	189

8.4 战略方法的制定与选择	192
8.4.1 制定与选择战略方法的步骤	192
8.4.2 战略方法的评价	193
8.4.3 战略方法制定与选择的影响因素	194
拓展阅读 企业战略实施中如何构建竞争优势	196
实战讨论 百年老店“王麻子”错在哪里	201
复习思考	205

第9章 战略实施与控制 206

9.1 战略实施模式及其配套	206
9.1.1 战略实施模式	206
9.1.2 职能配套战略	208
9.2 战略资源配置	210
9.2.1 战略与资源的关系	210
9.2.2 战略资源归类与分配	211
9.2.3 战略与资源的动态组合	212
9.2.4 战略投资组合分析	213
9.3 战略组织调整	218
9.3.1 战略与组织结构	218
9.3.2 组织结构调整	219
9.3.3 组织结构创新	220
9.4 企业文化协调与构建	222
9.4.1 企业文化与战略的关系	222
9.4.2 企业文化与战略的匹配	223
9.4.3 企业文化的变革	225
9.5 战略控制	227
9.5.1 战略控制的基本内容	227
9.5.2 战略控制过程与系统	231
拓展阅读 企业家战略执行能力	233
实战讨论 戴姆勒-克莱斯勒：治理文化的困惑	236
复习思考	238

第10章 战略案例与析评 239

10.1 战略案例与分析	239
10.1.1 案例与分析 1：一只骆驼的兔子化生存	239
10.1.2 案例与分析 2：UT 斯达康进军中国市场的战略运作	244
10.1.3 案例与分析 3：采用多样化战略实现自我造血	248
10.1.4 案例与分析 4：特步信息化建设成就企业整体战略	250

10.1.5	案例与分析 5: 国美电商重整旗鼓	256
10.2	战略观察与析评	259
10.2.1	观察与析评 1: 从扩张战略对比国美与沃尔玛的差距	259
10.2.2	观察与析评 2: 无敌价格——造就世界第一的战略	264
10.2.3	观察与析评 3: 青啤品牌的海外市场价值变现	268
10.2.4	观察与析评 4: 海尔一次不成功并购的意义	272
10.2.5	观察与析评 5: 雅虎老矣	274

参考文献	280
------------	-----

战略内涵与体系

在企业的经营与管理中,战略是十分重要的。事实上,战略是企业整合性的管理,是企业管理人员最重要的活动与技能。实行战略管理是提高企业对环境适应性,使企业做到可持续发展的必经途径。因此,一个成功的企业,必须进行战略管理。可以这样说,没有战略的企业,就不是真正的企业。培养企业的战略性思维,形成长期的、理性的制定战略的制度或习惯,并以此来展开企业的经营与管理,能极大程度地提高企业在市场竞争中取胜的概率。这已是经过全球企业发展整个历程所充分证明了的结论。美国某研究机构调查了1000多家企业,发现对企业自身的使命、前程、主攻方向和涉及全局的资源配置等战略问题十分清晰,且构思和制定有明确战略的企业,比没有明确战略或战略思想的企业平均利润高出50%。在我国,依靠正确战略取得辉煌成绩的企业亦比比皆是。

1.1 战略与企业战略

1.1.1 战略

战略一词来源于军事。所谓战略,即为战胜军事上的对手而对战争全局问题的总体谋划。

战略在我国自古有之。三国时代诸葛亮的“隆中对”就是战略系统分析的典范;春秋战国时代孙武的“孙子兵法”就蕴涵丰富的战略全局思想,是我国最早研究对战争全局谋划的战略著作;孙臧的“田忌赛马”就是战略博弈的经典。

毛泽东在著名的《中国革命战争的战略问题》一书中写道:“研究带全局性的战争指导规律,是战略学的任务。研究带局部性的战争指导规律,是战役学和战术学的任务。”可见战略是为了获得有利的地位而进行的总体策划和部署,考虑的是如何赢得胜利。同时,为了实现既定的战略目标,就要围绕战略部署制定具体的战略方案,并组织实施、协调与控制,这是战术层次的问题。战略是战术运用的基础;战术是战略的深化和细化,体现既定的战略思想。战略和战术的出发点都是为了制定和完成既定的目标。

1.1.2 企业战略

1. 商场与战场

战略怎么应用到企业管理之中呢?商场如战场,它需要战略,也确实有战略。

战略被广泛应用于企业商业活动中,是基于商场且与战场有许多的相似点。

首先,在目的上,战争的目的是取得统治地位、争夺地盘和在地盘上建立政权;而商业活动的目的是力争取得垄断地位、争夺市场份额和在市场上取得利润。

其次,在取胜规律上,战争取胜的规律是得人心者得天下、知己知彼百战不殆和依靠正确的战略战术来消灭对手;而商业活动取胜的规律是得客户者得市场,凭借内外环境与条件的分析与控制和正确的战略战术使自己优于对手。

同时,商场与战场也有一些不同点,表现为战争往往局限在某一地盘,且不可能与敌方共存,而商业活动则显示出需求广泛且地盘(市场)无量,并可能与对手实现双赢或多赢。

由此可看到,商场虽不如战场残酷,但其性质极其相似(关系到企业的生死存亡),且比战争范围更广,进而更为复杂。这就要求企业在商业活动中要更加重视战略问题。

2. 企业战略的含义

毫无疑问,企业在商业活动中需要战略,关于什么是企业战略,目前还没有统一的定义,但各种定义都有其共同点,笔者在认真研究企业战略的基础上作如下定义:

所谓企业战略,是指企业根据外部环境和自身条件特点,为使企业在生产经营和竞争中取得优势,得以生存与发展,而确定企业总体目标,并为这一目标的实现途径和手段进行总体谋划,并将这种谋划付诸实施,以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。简单地说就是指企业站在战略的高度,以战略的思维、理论与方法来统帅、指导和展开企业的经营与管理。

对这一定义要从以下几个方面理解:

(1) 企业战略的目的是为了构建企业在生产经营和竞争中的战略优势,得以生存和发展。

(2) 企业战略的基础是企业外部环境和自身条件特点的协调统一和企业自身能力的超群。

(3) 企业战略的内容是确定企业总体目标,谋划目标的实现途径和手段,将谋划付诸实施,并对实施进行控制。

(4) 企业战略管理是一个循环、往复式的动态过程,它需要根据内外部环境的变化,以及战略执行各阶段的结果反馈信息等因素而不断循环地、往复性地进行。

为便于理解,列出一些其他定义。

1) 安德鲁斯(K. Andrews)的定义

美国哈佛商学院教授安德鲁斯认为:企业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。

从本质上讲,安德鲁斯的战略定义是要通过一种模式,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) 安索夫(H. I. Ansoff)的定义

美国著名的战略学家安索夫指出:企业的战略管理是指将企业的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业务。

因此企业在制定战略时,有必要先确定自己的经营性质。企业无论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 and 市场之间都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。

3) 魁因(J. B. Quinn)的定义

美国达梯莱斯学院管理学教授魁因认为:企业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。

4) 迈克尔·波特(Michael E. Porter)的定义

竞争战略之父、美国哈佛大学商学院著名教授迈克尔·波特提出了竞争战略理论,认为企业战略就是不断地构建自己的战略优势。

5) 普拉哈拉德(C. K. Prahalad)和加里·哈默尔(Gary Hamel)的定义

著名管理大师、美国密歇根大学商学院战略及国际企业经营管理教授普拉哈拉德和著名管理大师、Strategos 公司的董事长暨创办人、前伦敦商学院战略及国际管理教授哈默尔通过合作研究,提出了著名的核心能力理论,认为企业战略应致力于积极建立并发挥企业的核心竞争力。

3. 企业战略的特点

无论企业战略的定义有多少种表述,都体现出以下特点。

(1) 全局性。“善弈者谋势,不善弈者谋子”,战略经营与管理,是从全局的角度,全过程地掌握企业的运行。为了全局的取胜,则在局部范围内不能计较一城一地的得失。

(2) 长远性。企业战略是企业面对未来作出今天的决策谋划和行动方案,因此,必须立足长远,不能只顾眼前,有时可能需要牺牲眼前的利益,而图谋长远的回报,所谓“小不忍则乱大谋”就从某种意义上体现了这种特点。

(3) 竞争性。“螳螂捕蝉,黄雀在后”,当你为你的战略及其实施取得一时成功而沾沾自喜时,要时刻注意随时可能挤进的潜在竞争者。因此,在战略经营与管理中,要充分注意竞争性这一特点,要随时正确地了解你的明确的和潜在的、现在的和未来的竞争者,并在此基础上进行战略策划;否则,其战略经营与管理就是失败的。

(4) 重要性。企业战略经营与管理事关企业能否在竞争中取得优势,事关企业的生死存亡,具有极其重要的作用。一个没有战略思维的企业,就不可能有连贯一致的战略谋划,就必然陷入日常事务的纠缠之中,导致企业不知现在在哪里,也不知今后走向哪里,最后的结果必然是走到了企业最不想到的地方。

(5) 风险性。企业战略是对未来发展的谋划,然而环境总是具有不确定性,因此,任何企业战略都伴随着风险。

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

1.2 战略理论的演进

企业战略理论是管理学整体理论中一门较新的综合性学科,随着企业活动的逐步深化和复杂化,它已在管理理论与实践占据了十分重要的位置。自美国管理学家巴纳德1938年将“战略”这一思想第一次引入到企业经营与管理领域之后,引起了众多学者与实践者的研究与探索。随着美国著名学者安索夫、钱德勒、安德鲁斯、波特、普拉哈拉德和哈默尔等人的深入研究,企业战略理论日渐丰满。从发展的先后次序上看,大致可分为三大阶段,即以环境为基点的经典战略理论阶段、以产业(市场)结构分析为基础的竞争战略理论阶段和以资源、知识为基础的企业核心能力理论阶段。

1.2.1 经典战略理论阶段

这一阶段大约在20世纪60~70年代,其代表人物有钱德勒、安德鲁斯和安索夫等。

1. 理论观点

美国管理学家钱德勒首开企业战略问题研究之先河,在其出版的《战略与结构》一书中,分析了环境、战略与组织结构之间的相互关系,认为企业战略必须适应环境,而组织结构又必须适应企业战略,并随战略的变化而变化。

哈佛商学院教授安德鲁斯及其同仁在随后的战略构造问题研究中,形成了战略构造的“设计学派”。该学派在强调使企业自身条件与环境相适应的基础上,建立了将战略构造分为制定与实施两个部分的基本类型:一是战略制定,即在制定战略过程中要分析企业的优势与劣势、机会与威胁;二是战略实施,即高层经理人员既是战略制定的设计师,又必须督导战略的实施,并在制定与实施中体现创造性和灵活性。

以美国学者安索夫为代表的学者几乎在与“设计学派”产生的同时诞生了战略的“计划学派”。安索夫在其1965年出版的著作《公司战略》、1972年《企业经济政策》杂志上发表的论文“战略管理思想”和1979年出版的著作《战略管理》等著作和论文中,主张战略构造应是一个有控制、有意识的正式计划过程,高层管理者负责计划的全过程,计划制定者和实施者对高层管理者负责,根据目标、项目、预算的分解来实施计划。该学派认为,战略行为是企业对其环境的适应过程及由此导致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。该学派在理论界第一次正式提出了“企业战略管理”的概念,并系统地建立了企业的战略管理模式。

2. 核心思想

这一阶段的研究共同地体现出以下几个核心思想:

(1) 企业战略的基点是适应环境。环境不受企业左右,只有适应环境的变化,企业才能生存和发展。

(2) 企业战略的目标是提高市场占有率。这在经典战略理论中处于核心地位。

(3) 企业战略的成功实施要求其组织结构必须与战略相适应且随之变化。经典战略理论的实质就是强调一个组织对其环境的适应过程及由此带来的组织内部结构化的过程。

3. 理论缺陷

经典战略理论的缺陷有以下两点：

(1) 缺乏对企业将投入竞争的两个或几个产业及其结构与竞争环境的分析和选择，它只是从现在的产业市场出发，要求企业所适应的环境实质上是已结构化了的产业市场环境，这将导致两个方面的问题：一是企业发展空间有限；二是被动适应，处于追随市场领先者的困境之中，充当战略追随者。

(2) 较为强调外部环境，缺乏企业内部条件的分析。

1.2.2 竞争战略理论阶段

20 世纪 80 年代，以产业结构分析为基础的竞争战略理论开始占据主导地位，其代表人物是美国哈佛大学商学院著名教授迈克尔·波特。

1. 理论基点

波特认为：企业盈利能力取决于选择何种竞争战略，而竞争战略的选择则必须基于以下两点：

(1) 选择有吸引力、高潜在利润的产业。

(2) 在已选择的产业中确立自己的竞争优势。

2. 核心内容

基于上述理论基点，波特在其著作《竞争战略》中提出了著名的产业结构分析的“五力”模型、三种通用战略及其在五个具体产业上的战略应用。

产业结构分析的“五力”模型提出了决定企业盈利能力的五大竞争驱动力，即产业现有的竞争对手的竞争力、供应商讨价还价的能力、顾客讨价还价的能力、替代品的威胁力和新竞争者的进入威胁力以及相应的分析方法。

三种通用战略是波特根据企业在与上述五种力量的抗争中所总结出的三类成功战略思想，即总成本领先战略、差异化战略和集中化战略。这些战略的目标是使企业的经营在行业竞争中高人一筹。

五类产业的具体战略是作为上述三种通用战略的应用而产生的，波特将产业进行了战略上的划分，认为各类产业可综合划分为五类，即分散性产业、新兴产业、成熟产业、衰退产业和快速发展产业，通过对这五类产业的竞争环境进行分析，将上述三种通用战略加以具体化。

3. 优缺点

1) 优点

与经典战略理论阶段相比，这一阶段的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，并提出了具体模型，从而有助于企业将其战略的眼光转向对有吸引力的产业的选择上。

2) 缺点

同经典战略理论一样，竞争战略理论明显缺乏对企业内部条件的分析，因此，它无法解释为什么在无吸引力的行业中存在着高利润企业，为什么在高潜在利润行业中也有经