

PEARSON



工商管理经典译丛·旅游管理系列

Business Administration Classics

# 饭店业 战略管理

(第3版)

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE  
HOSPITALITY INDUSTRY  
(Third Edition)

迈克尔·D·奥尔森 (Michael D. Olsen)

约瑟夫·J·韦斯特 (Joseph J. West) 著

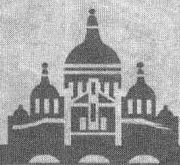
伊丽莎·谢静忆 (Eliza Ching Yick Tse)

秦宇译

 中国人民大学出版社

PEARSON

ALWAYS LEARNING ALWAYS LEARNING ALWAYS LEARNING



工商管理经典译丛·旅游管理系列

Business Administration Classics

# 饭店业 战略管理 (第3版)

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE  
HOSPITALITY INDUSTRY  
(Third Edition)

迈克尔·D·奥尔森 (Michael D. Olsen)  
约瑟夫·J·韦斯特 (Joseph J. West) 著  
伊丽莎·谢静忆 (Eliza Ching Yick Tse)  
秦宇译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

饭店业战略管理: 第3版 / 奥尔森, 韦斯特, 谢静忆著; 秦宇译. —北京: 中国人民大学出版社, 2013.9

(工商管理经典译丛·旅游管理系列)

ISBN 978-7-300-18013-7

I. ①饭… II. ①奥… ②韦… ③谢… ④秦… III. ①饭店-商业企业管理-战略管理 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 216572 号

工商管理经典译丛·旅游管理系列

### 饭店业战略管理 (第3版)

迈克尔·D·奥尔森

约瑟夫·J·韦斯特 著

伊丽莎·谢静忆

秦宇译

Fandianye Zhanlue Guanli

---

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 三河市汇鑫印务有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2013年9月第1版

印 张 21 插页2

印 次 2013年9月第1次印刷

字 数 508 000

定 价 45.00 元



# 前言

这是本书的第3版，这一版中我们描述了饭店业最新的进展。在过去的30多年中，我们一直致力于在这个领域中教学、做研究、培训高级管理者并为企业提供咨询服务。在做这些工作的过程中，我们形成了非常清晰具体的愿景，认为饭店业战略管理教材应该体现出这个行业的真实情况。在这个愿景产生的过程中，我们接触的行业高层管理者、教师以及其他参与到中小企业运营管理中的人员给了我们很多启发。此外，我们和我们的学生还对饭店企业的战略做了广泛的研究。上述两个方面的工作使得我们可以将行业的特性融入本书之中。

这个愿景的第一层含义在于，我们不希望复制一本普通的、随处可见的战略管理教材的体系和内容。尽管这些教材都很优秀，但是它们的框架大多源自主流文献，而这些文献研究的对象主要是大型企业组织。而且，遗憾的是，人们不断认识到，这些框架是不完整的，也无法提供一个全面的模型并将之用于指导学生和产业实践者在未来引领企业的发展。

在博采战略管理文献百家之长的基础上，结合我们与业内一流企业和组织共同制定它们的战略的经验，我们决定提出一个全面、综合的战略管理模型，更好地体现出饭店业的特性。我们的模型吸收了到目前为止最新的研究和实践成果，这些成果有的来自饭店业领域，有的来自一般的战略管理领域。在过去的20多年中，我们对全球各地的饭店业做了大量的研究工作，试图找到战略管理的最佳途径，我们一直在尝试将学术研究成果与企业的实践结合在一起。本书中提出的匹配模型就是这些努力的结果。

这个愿景的第二层含义在于，我们一直坚持认为战略不是线性的过程，也不是按照一定的逻辑对资料和信息进行分析汇总。战略是充满活力的独特活动，发生于活泼、错综复杂并不断变动的环境之中。企业高层管理者的职责就是在这样的环境中引领企业前行，并为企业的所有利益相关者创造价值。因此，战略关乎领导力、关乎企业对自身的投资，目的是使企业在竞争中获得持续发展，从而本书的目的是清楚地阐明战略在创造企业价值和促进企业增长方面具有的作用。为了在一个越来越全球化的环境中做好战略管理，我们认为高层管理者必须发挥重要的作用，他们需要理解财务管理和领导力在这一过程中的重要性。

这个愿景的第三层含义在于，我们认为战略是一种思维方式，而不是一个年年都做、井井有条的规划过程。我们相信，想要精雕细琢一个完美的战略方案，充其量只是一个虚幻的想法。战略管理是若干因素共同影响的结果，这些因素包括管理者的认知技能、经验水平和获取信息的技能。要想做好战略管理，企业需要不断地——几乎是每天——对企业前进的方向进行评估，思考应该如何配置其资源，恰当地实施既定的战略。

因此，在匹配模型中，我们提出，战略管理始于寻找环境中存在的机会。其次，管理者需要考虑如何利用环境中的机会，确定哪些竞争手段、何种投资能够有效地利用这些机会。之后，管理者需要向能够为企业带来最长期价值的竞争手段配置资源。这一资源配置过程也构成了对既定战略的实施和执行过程。第一眼看上去，这种思维方式也是线性的，而且我们在介绍模型中的每一个环节时，也有意识地以一种递进的方式进行表述。然而，考虑到战略管理过程的本质，这一过程实则不是线性的，而是不断反复的。

由于战略是不断反复的，我们希望读者能够培养出这一方面的思维能力，这有利于提高他们在企业中的领导力。要做到这一点，我们鼓励读者对本书各个部分中的练习多加操练，培养归纳推理和演绎推理的能力。这些练习能够让你置身于企业战略评价的真实情境中，跨越了从环境分析到核心价值增加投资的实现的各个环节。我们所列出的每一个练习都经过了精心的设计，能够让读者通过思维过程，对企业未来的成功或失败有关的重要事项作出决策。这些练习一环扣一环、逐步累积，随着读者学习经验的增长，效果会越来越明显。战略是一个复杂的研究课题，通过这些练习，读者将被引导着，一步一步地掌握从始到终的整个战略思维过程。要完成某一项练习作业，首先必须掌握前一环节的练习。在学生完成练习的过程中，他们会有很多机会和讲授这门课程的老师展开互动，相互受益，一些非常有趣的战略问题也会在这一过程中得到讨论。

从教学法的角度来看，这些练习的设置目的是促进以学生为中心的行动学习法，让学生通过动手掌握知识。学生首先被要求确定一家企业，然后对这家企业的战略展开分析。在这一过程中，要想提高学习效果，一个最基本的要求是学生能够获得与该企业有关的足够信息。因此，虽然不是非如此不可，我们还是极力要求学生在确定企业时选择上市公司。每一个学生都应该在完成本书所有练习的过程中使用同一家公司的信息，从而使其从始至终对战略性思维保持一个全面的视角。这种连续性的案例教学方法非常关键，只有这样，学生才能从整体上理解企业是如何通过战略的制定和实施获得发展、繁荣的。在每一章的末尾，我们还各设了一个案例，提供给那些希望通过实践中更多最新案例的学习增进自己经验的学生。

我们长期的教学经验还表明，如果要求学生在一个模拟的环境中对自己每一个练习结果的合理性进行辩护，那么他们的学习效果会更好。也就是说，学生被要求演示他们所做的每一个练习的结果，并对此进行辩护。这与现实世界中企业高层管理者在正式的战略讨论会上需要做的工作非常相似。这样的过程使学生在提交其成果时会更多地考虑决策基础的合理性及支撑数据的充分性，还会使学生更多地考虑所做决策的假设和结论是否与企业现实的情形相符。这会让学生在过程中感受到自己所承担的重大责任。如此，当行动学习法的各种练习、伴随着持续评估的模拟决策环境以及来自教师和其他学生的反馈结合在一起的时候，我们就为学生创造了一个内容丰富并充满活力的学习环境。

全球各地的许多饭店管理学院和很多领先的大型跨国饭店都在践行我们的教学方法和我们在本书中提出的理论模型。尽管如此，我们仍在努力设计新的研究项目，不断地提升我们对战略思维的理解和认识。

# 致 谢

本书作者要感谢赵金林和张艺生 (Yeasun Chung)，他们为本书付出了努力并作出了贡献。在编写这一版本的过程中，金林给了我们一些特别的忠告并且帮助我们准备了教师教学手册。张艺生为这一版绘制了所有的图表，并且对本书中所使用的材料进行了审阅和评估。另外，我们要感谢李桂敏 (Gyumin Lee) 帮助我们对书中的案例进行了审阅。最后，作者还要感谢弗吉尼亚理工学院的学生和瑞士洛桑酒店管理学院的研究生，以及法国巴黎国际酒店管理学院、荷兰海牙酒店管理学院和香港理工大学等机构及其学生，来自雅高集团 (ACCOR)、凯宾斯基集团 (Kempinski) 和金巴斯国际 (Compass International) 等企业的高层管理者培训项目的学员。我们要感谢他们在对本书这一版的内容进行现场教学验证过程中提供的帮助。他们深刻的见解和评论对我们帮助最大，我们要感谢他们的辛勤工作和探求知识的好奇心。

Authorized translation from the English language edition, entitled Strategic Management in the Hospitality Industry, Third Edition, 9780131196629 by Michael D. Olsen, Joseph J. West and Eliza Ching Yick Tse, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2008 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and CHINA RENMIN UNIVERSITY PRESS Copyright © 2013.

本书中文简体字版由培生教育出版公司授权中国人民大学出版社合作出版，未经出版者书面许可，不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签。无标签者不得销售。

尊敬的老师：

您好！

为了确保您及时有效地申请培生整体教学资源，请您**务必完整填写**如下表格，加盖学院的公章后传真给我们，我们将会**在2~3个工作日内**为您处理。

请填写所需教辅的开课信息：

采用教材			<input type="checkbox"/> 中文版 <input type="checkbox"/> 英文版 <input type="checkbox"/> 双语版
作者		出版社	
版次		ISBN	
课程时间	始于 年 月 日	学生人数	
	止于 年 月 日	学生年级	<input type="checkbox"/> 专科 <input type="checkbox"/> 本科 1/2 年级 <input type="checkbox"/> 研究生 <input type="checkbox"/> 本科 3/4 年级

请填写您的个人信息：

学校			
院系/专业			
姓名		职称	<input type="checkbox"/> 助教 <input type="checkbox"/> 讲师 <input type="checkbox"/> 副教授 <input type="checkbox"/> 教授
通信地址/邮编			
手机		电话	
传真			
official email (必填) (eg: ×××@ruc.edu.cn)		email (eg: ×××@163.com)	
是否愿意接受我们定期的新书讯息通知： <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否			

系/院主任：\_\_\_\_\_ (签字)

(系 / 院办公室章)

\_\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

资源说明：

——常规教辅资源 (PPT、教师手册、题库等)：请访问 [www.pearsonhighered.com/educator](http://www.pearsonhighered.com/educator) (免费)

——MyLabs/Mastering 系列在线平台：适合老师和学生共同使用；访问需要 Access Code (付费)

100013 北京市东城区北三环东路 36 号环球贸易中心 D 座 1208 室

电话：(8610) 57355169

传真：(8610) 58257961

Please send this form to: [Service.CN@pearson.com](mailto:Service.CN@pearson.com)

Website: [www.pearsonhighered.com/educator](http://www.pearsonhighered.com/educator)



## 教师教学服务说明

中国人民大学出版社工商管理分社以出版经典、高品质的工商管理、财务会计、统计、市场营销、人力资源管理、运营管理、物流管理、旅游管理等领域的各层次教材为宗旨。

为了更好地为一线教师服务，近年来工商管理分社着力建设了一批数字化、立体化的网络教学资源。教师可以通过以下方式获得免费下载教学资源的权限：

在“人大经管图书在线”（[www.rdjg.com.cn](http://www.rdjg.com.cn)）注册，下载“教师服务登记表”，或直接填写下面的“教师服务登记表”，加盖院系公章，然后邮寄或传真给我们。我们收到表格后将在一个工作日内为您开通相关资源的下载权限。

如您需要帮助，请随时与我们联系：

中国人民大学出版社工商管理分社

联系电话：010-62515735, 62515749, 82501704

传真：010-62515732, 62514775

电子邮箱：[rdcbsjg@crup.com.cn](mailto:rdcbsjg@crup.com.cn)

通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲 59 号文化大厦 1501 室（100872）

教师服务登记表

姓名	<input type="checkbox"/> 先生 <input type="checkbox"/> 女士		职 称		
座机/手机			电子邮箱		
通讯地址			邮 编		
任教学校			所在院系		
所授课程	课程名称	现用教材名称	出版社	对象（本科生/研究生/MBA/其他）	学生人数
需要哪本教材的配套资源					
人大经管图书在线用户名					
院/系领导（签字）： 院/系办公室盖章					

# 目 录

## 第一部分 战略、匹配和增进价值

<b>第 1 章 饭店业中的战略管理</b> .....	<b>3</b>
一、战略管理概述 .....	4
二、匹配模型 .....	7
三、领导力和战略：两个密不可分的概念 .....	10
四、服务业中的战略 .....	14
五、饭店业中战略的重要性 .....	18
六、明天的饭店业管理者面临的挑战 .....	21
七、小结 .....	26
<b>第 2 章 战略思考：一个工作模型</b> .....	<b>36</b>
一、概述 .....	36
二、战略思考 .....	37
三、公司战略、业务战略和职能战略 .....	37
四、制定战略和匹配模型中的主要概念 .....	41
五、小结 .....	49

## 第二部分 环境扫描和竞争信息收集

<b>第 3 章 环境评估：概念性工具</b> .....	<b>59</b>
一、为未来而竞争 .....	61
二、与环境有关的一些基本概念 .....	64
三、对环境进行分类 .....	70
四、概念性工具的重要性 .....	78
五、小结 .....	78
<b>第 4 章 环境扫描：确定变化的驱动力</b> .....	<b>86</b>
一、扫描商业环境 .....	88
二、小结 .....	110

<b>第5章 环境评估：检视宏观环境</b> .....	118
一、机会和威胁是如何被管理者认识的.....	120
二、扫描宏观环境.....	120
三、对价值驱动物的逻辑思维.....	122
四、小结.....	136
<b>第6章 环境评估：检视环境</b> .....	148
一、经营范围.....	150
二、作为范围指针的消费者/需求曲线.....	151
三、消费者与宏观环境中驱动力的关系.....	153
四、竞争者—产业分析.....	154
五、购买群体.....	167
六、供应商.....	168
七、规制者.....	171
八、潜在竞争者和替代产品.....	174
九、小结.....	175

### 第三部分 投资于竞争手段：价值增值方案

<b>第7章 投资于竞争手段</b> .....	<b>187</b>
一、做正确的投资.....	189
二、资本是什么？.....	190
三、从资产负债表到现金流：利用竞争手段实现增值.....	193
四、现金流和影响投资回报价值的要素.....	195
五、小结：增进价值的管理者.....	204
<b>第8章 选择竞争手段：产品和服务组合</b> .....	<b>209</b>
一、投资于机会：竞争手段的选择.....	209
二、定义竞争手段及与之相关的概念.....	211
三、产品和服务的独特组合.....	211
四、产业、组织和竞争手段的生命周期.....	212
五、选择并评估竞争手段的过程.....	216
六、考虑投资时的资源约束.....	218
七、小结：对价值问题进行回顾.....	220

### 第四部分 核心能力和资源配置

<b>第9章 核心能力分析</b> .....	<b>235</b>
一、评估企业结构的一个框架.....	237
二、分析核心竞争力的一些框架.....	241
三、职能性框架.....	245
四、其他竞争力分析框架.....	246

五、小结·····	253
<b>第 10 章 战略匹配和实施：实现预想的战略</b> ·····	<b>272</b>
一、匹配的重要性·····	274
二、牢固的连接关系的重要性·····	275
三、分析竞争手段与核心能力之间的一致/匹配·····	276
四、对竞争手段和核心竞争力进行匹配：企业结构是根本·····	278
五、战略实施的概念·····	283
六、实施模型·····	283
七、做计划并落实计划·····	283
八、实施需要有效的内部流程·····	286
九、小结·····	291
<b>第 11 章 领导和战略：未来的管理者面临的挑战</b> ·····	<b>300</b>
一、对领导的要求将会发生变化·····	300
二、对领导的探求·····	301
三、领导的概念·····	303
四、将愿景转化为行动：让每个人支持愿景·····	306
五、未来的领导者必须具有什么样的能力·····	309
六、领导和战略·····	311
译后记·····	320

## 第一部分

# 战略、匹配和增进 价值

第 1 章 饭店业中的战略管理

第 2 章 战略思考：一个工作模型





# 饭店业中的战略管理

## 学习目标

通过学习本章，你将能够：

1. 理解服务业和饭店业中战略管理的概念。
2. 能够描述匹配模型（coalignment model）及其在饭店业中的运用。
3. 领会战略管理的实质：战略管理是一种思维方式，并不是每年都要执行、在执行后又很快被遗忘的工作任务。
4. 理解服务业中的供给—需求之间的关系及它们与技术之间的关系，并理解这类关系如何影响战略。
5. 理解服务业中一些独特的因素——特别是质量和价值，并理解这些因素如何影响战略决策。
6. 树立对推进饭店业变革的驱动力的认识，并理解这些驱动力对于未来的管理者会有何影响。
7. 理解领导力在战略管理过程中的重要性。

## 关键概念

战略管理

匹配模型

领导力与战略

服务业中的战略

服务业中供给—需求之间的联系

服务业中的技术

管理高质量的服务

推进饭店业变革的驱动力

增进价值的管理者

## 本章目的

本章介绍全书的基础：基本概念。在学习完本章后，读者就能够理解我们的下述立场：未来的饭店业领导者必须采取主动的态度，使他们的企业适应环境中驱动力的变化，从而在

竞争中获得可持续的竞争优势。本章既为读者提供了基础理论知识,又为读者提供了在复杂且不断动态变化的环境中成功竞争的实用知识。本章将首先介绍战略管理的概念以及这一概念在当代的演进过程。读者必须认识到,在制定战略以及采取竞争性行动的时候,管理者总是试图应对环境中的外部驱动力。这一原理就是所谓的匹配模型,这一模型描述并解释了成功的饭店业管理者如何响应外部环境的变化并通过战略选择获得可持续竞争优势。在本章中,我们还讨论了战略管理中领导力的重要性。我们要强调的是:战略的一切都与领导力有关。除了上述几个方面,本章还介绍了服务业所具有的与制造业不同的一些独有特征,这些独有特征需要在战略上引起特别的关注。在本章的后半部分,随着讨论的内容从一般性的战略原理转向饭店业的独有特征,我们还解释了战略管理在饭店业中的重要性。在本章的最后部分,我们讨论了饭店业管理者在未来会面临的挑战。

## 一、战略管理概述

---

### 战略的概念<sup>[1]</sup>

最早提出“战略”这一概念的是普鲁士将军卡尔·冯·克劳塞维茨(Carl von Clausewitz)<sup>[2]</sup>,当时是19世纪40年代,他是负责管理普鲁士军事学院的军官。他将战略定义为:通过运用战术性战斗实现战争目的(The use of engagements for the object of the war)。但是,他的著作并没有运用到当时的商业环境中。他生活和写作的时期刚好是1750—1850年间席卷欧洲和美洲的第一次工业革命的末期。这一时期标志着以家庭为单位的手工业——在这些产业中,产品往往由手工匠人制造并且主要在生产者所生活的区域附近销售——的结束,以及机器和大规模的生产——销售的范围超出了当地市场的范围——的开始。在这一时期,确实存在激烈的竞争,但是这些竞争仅仅局限于对棉花等少数大宗商品进行国际贸易的大型企业之间。以今天的标准来看,当时绝大多数企业规模都很小,而且由于缺乏政府监管,市场很混乱。正是在这个时期,亚当·斯密出版了关于市场驱动力性质的著作。在斯密看来,市场受到了一只“看不见的手”的指引,并且在市场中并不存在单个企业对市场施加影响的可能性。我们可以想象,如果当时领先的经济学家都认为市场发展的动力受看不见的手的指引,那么,当时的管理者在争夺市场份额的竞争过程中也就不会考虑采用正式的规划和战略。

第二次工业革命从19世纪50年代开始,一直持续到20世纪90年代早期。这一次革命始于铁路的延伸,这使得制造企业能够为它们的产品建立起大规模的市场。在纽约的服装制造厂中生产的产品能够通过铁路运送到加利福尼亚,其费用比船运低,而且速度更快。当时,从美国东海岸运送到西海岸的物资只能绕道南美洲(20世纪早期起则通过巴拿马运河)。由于铁路的出现,位于美国东部的企业很快地获得了中部和西部的市场。而位于英国的企业则获得了整个欧洲大陆的市场,大宗产品可以廉价地运送到很远的地方。这种变化促进了在生产 and 流通领域的大规模投资,也促使管理者去思考诸如规模经济、纵向一体化以及多事业部组织(multidivisional organizations)等概念。在这个时期,战略概念会影响竞争环境的观点获得人们的认可,与之相伴随的则是职业管理者开始运用“看得见的手”来塑造竞争环境。

也正是在这一时期，管理者意识到需要用一种正式的方法来看待公司战略。这一时期，两位获得巨大成就的企业领袖——通用汽车的阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）和大西洋电话电报公司（AT&T）的切斯特·巴纳德（Chester Barnard）——带领他们的企业成为20世纪早期的卓越企业——即使这一时期曾经是美国商业史上最动荡的时期之一。通过战略手段，斯隆战胜了当时主宰整个美国汽车市场的福特汽车公司。当时，福特执行的是低成本战略，通过大规模生产一个型号、一种颜色的汽车来降低成本；斯隆运用的战略则是为购买者提供多样化的选择，通过将其产品分为不同的品牌、型号和颜色，通用汽车与福特汽车被区分开来。亨利·福特（Henry Ford）的名言“只要是黑色，人们可以得到任何颜色的车”已经过时，因为汽车购买者的选购考虑因素已经从获得最基本的交通运输工具转变为更多地考虑身份、地位等。

作为20世纪30年代AT&T的首席执行官（CEO），巴纳德<sup>[3]</sup>在其著作中要求企业的管理者必须高度重视组织行动和个人行动中的“战略因素”。他的这一著作也是最早引入“战略”这一术语的企业管理论著之一。

第二次世界大战期间，企业不得不在资源短缺的经济状况下竞争。当时，大部分生产出来的产品都是为了满足大规模备战的需要。在这一时期，对于企业来说，假如生产目的不是为了支持军事需要，那么企业经营的重点就是获得足够的物资以维持生产和业务。在经济大规模扩张的第二次世界大战时期，管理者形成了一些重要的战略见解。正式的战略思考引入企业，并用于指导管理决策。第二次世界大战前，伴随着大规模生产飞机的实践，人们发现随着产量翻番，生产成本会以一个稳定的百分比降低，这就是学习曲线效应。这一概念在第二次世界大战期间不断得到改进。产业管理者面临着解决“零和博弈”问题（指资源是不充分的，在竞争中必然有胜利者和失败者）和“非零和博弈”问题（指资源是充分的，从而竞争中可以有多个胜利者）的要求。也正是在这一时期，彼得·德鲁克（Peter Drucker）<sup>[4]</sup>提出管理不是被动地工作，相反，管理者必须采取行动以带来想要的结果。因此，企业战略的合理性确定下来：通过有意识地运用正式规划程序，一个公司能够对市场中的力量施加某些积极的控制。

在第二次世界大战结束时，军事与产业结合在一起获得高度发展，体系非常完善，人们做好了重建世界的准备——当时整个世界由于全球性的冲突受损严重。在这种情况下，需求超过了供给，并造成了供不应求的局面。此时的企业不需要战略，因为企业生产出来的任何东西都可以销售出去，并或多或少地获得利润。对于民间组织来说供不应求的局面对于军事组织来说却并非如此。战争结束后，美国政府不再需要如此强大的军事力量并开始着手大规模解除战争机器。这种规模缩减使得美国各军种间为了争夺稀缺资源展开了竞争，美国海军因此提出了“特有才能”（distinctive competence）的概念。这一概念表明，美国陆军已成为以人力为中心的兵种，而美国海军则变为以机器为中心、以工程为基础的兵种，并配备尖端武器平台，能够到达任何作战区域。人们很快发现，对于追求可持续竞争优势的企业而言，特有才能一词在企业战略中大有用武之地。

## 学术渊源

1908年，哈佛商学院成立，并且提出管理者应该发挥各种日常职能工作以外的作用。哈佛商学院也是最早提出此类观点的商学院之一。1912年，哈佛商学院的教