第一篇　战略管理总论

本篇主要介绍现代企业战略管理的研究对象及其内容体系,介绍该学科的产生、发展及其与相关学科的关系,并从总经理的职能和作用入手，展开对战略管理一般理论问题的探讨。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

1

绪　　论

本章主要研究战略、企业战略和战略管理的内涵、研究对象及其主要内容体系，说明本学科与其他相关学科之间的关系，介绍安绍夫战略观念的形成、发展及其对战略管理研究的主要贡献，了解研究、学习企业战略管理的思维方式和重要意义。

一、战略、企业战略及其基本特征

从一般意义上讲，“战略”一词包含两个方面的基本涵义 首先它是一个军事名词，指对战争全局的筹划和指导；其次它泛指

重大的、带全局性或决定全局的谋划。“战略”一词，源于战争或军事是无疑的，但并非从最早的武力冲突一开始就形成如上所述的“战略”概念。“战略”一词的涵义随着战争和军事活动以及社会、政治经济活动的发展而逐渐演变。

在中国古代，“战略”一词最早的解释仅是有关战斗的谋划。他们认为，“战”即谋划、出奇制胜的良策。孙子兵法虽含有很丰富的战略思想，但并未用“战略”来命名，只有从西晋的司马彪以后，才有一系列用“战略”命名的专著，典型的有明代军事家茅元仪编的《二十一史战略考》，而从今天来看，其内容大多仍属于战术的范围。直至清末(1906 年)，才把“战略”释义为“筹划军事之方略也”，至此，战略的内涵才有所扩大。

在西方，“战略”一词源于希腊语“strategos”，或进而变为“stragia”，前者意为“统帅”、“将领”、“指挥官”，后者为“战役”，“谋略”(指挥军队的艺术和科学)。进入 19 世纪末，西方的战略理论逐渐形成不同派别，其中著名的代表人及其作品有 约米尼的《战争艺术》，克劳塞维次的《战争论》，利德尔·哈特的《战略论》，以及杜黑的制空权理论，马汉的海上战略，等等。

无论东方、西方，“战略”总是导源于军事，意指“为将之道”，其本意是对战争全局的筹划和指导。毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》中指出 只要有战争，就有战争的全局，……研究带全局性的战争指导规律，是战略学的任务。克劳塞维茨在其《战争论》这本理论巨著中定义 战略是为了达到战争的目的而对战斗的运用。他认为，战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。德国著名的军事谋略家毛奇把“战略”看成是一位统帅为了达到赋予给他的预定目的而为自己手中掌握的工具所进行的实际应用。利德尔·哈特在他的《战略论》中定义 战

略是一种分配和运用军事工具以便达到政治目的的艺术。我国古代的军事学家孙武所著的《孙子》实际上也是一篇杰出的高度概括的“战略论”。所谓“用兵之道，以计为首”；“计先定于内，而后兵出境”就是强调计谋、战略和战术的重要性。而“知己知彼，百战不殆”和《孙子·形篇》中的兵法：一曰度，二曰量，三曰数，四曰称，五曰胜，地生度，度生量，量生数，数生称，称生胜”又给出了定计用计的程序和方法。为了在战争中克敌制胜，兵法韬略中出现了独立的谋略学，专门研究保证胜利的奇谋方略。

随着人类社会的发展，“战略”一词后来被引伸到政治领域，作为某个政党、某国政府规定的一定历史时期内的全局性方针，包括在政治斗争中预定达到的主要目标和为达到目标所作的力量部署、采用的手段等。斯大林在《论列宁主义基础》中讲无产阶级在为争取政权而斗争中的战略和策略时认为：“战略就是规定无产阶级在革命某一阶段上的主要打击方向，制定革命力量（主要的和次要的后备军）的相应的部署计划，在革命这一阶段的整个过程中为实现这个计划而斗争”。随后，“战略”这个术语又广泛地出现在社会经济领域。特别是本世纪 50 年代以来，社会经济活动日益重大复杂，对全局性的、长远的发展方向和指导思想的研究显得越来越重要，因而，社会经济发展战略也逐步引起人们的重视。第二次世界大战后，随着研究发展中国家经济发展问题的“发展经济学”的兴起，60 年代出现了“发展战略”的概念和用语。随后，西方又将“战略”一词用于企业。这样“战略”的概念已经有了多方面的扩延，出现了诸如世界战略、国家战略、地区战略以及政治战略、外交战略、经济战略、社会战略、能源战略、教育战略、科技战略、企业战略等术语和概念。

企业战略（Corporate Strategy）是“战略”一词在企业经营

管理中的延伸和应用。在西方,进入 60 年代后,企业战略研究就成了管理课程中的一个单独部分。但直到 70 年代,随着社会实践的需要、理论探讨的深入,企业战略管理(Strategic Management)才真正成为一门体系完整的学科。然而,"企业战略"在西方战略管理文献中仍没有一个统一的定义。不同的学者和管理者给战略赋予了不同的含义。

安德鲁斯是美国哈佛商学院的教授。他认为企业战略是一种决策模式,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、顾客和社会做出的经济与非经济的贡献。从本质上讲,安德鲁斯对企业战略的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。企业战略在较长的时间里有效地影响着企业各个方面的资源和行为。因此,战略模式的某些方面在相当长的时期里不会发生变化,如保证质量、采用高技术、维护良好的劳工关系等。但战略模式的有些方面,则一定会随时间推移而发生变化,如产品系列、制造过程等。因此,在观察、判断或制定企业战略时,管理人员要有权变观点,辩证地处理变与不变两种变量的关系,在保证企业活力的前提下,提高战略的相对稳定性。

魁因是美国达梯茅斯学院的管理学教授。他认为,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程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内部能力和优劣势、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。魁因认为企业

需要全本请访问 www.ertongbook.com

战略应包含下述四方面内容：

第一，有效的正式战略包括三个基本元素：一是可以达到的最重要的目的(目标)；二是指导或约束经营活动的重大政策；三是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分割的部分。

第二，有效的战略是围绕着重要的战略概念与驱动力而制定的。所谓战略驱动力是指企业在产品和市场领导中所采取的战略活动方式。不同的战略概念与驱动力会使企业战略产生不同的内聚力、均衡性和侧重点。当然，这些战略驱动力中有的是暂时的，有的则贯穿战略始终。从成本上看，企业要实现这些驱动力,要付出较高的代价。不过,企业要获得成功，则必须给每个既定的驱动力配置足够的资源。而且，企业还应该协调控制总体的经营活动，支持已经形成的驱动力模式。否则，整个战略就会失败。

第三，战略不仅要处理未来预计要发生变化的事件，而且也要考虑未来不可预见的事件。在管理实践中，管理人员很难预见到企业战略中各种重要的影响因素之间相互作用的准确方式，也很难预料到由于竞争对手有意识的抵制而不得不修改战略的时机和方式。因此，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抉择方式，以应付外部环境可能出现的例外情况。

第四，在大型企业里管理层次较多，每一个有自己职权的层次都应有自己的战略。这种分战略必须在一定程序上或多或少地实现自我完善，并与其他的分战略相互沟通相互支持。重要的是，企业中所有的战略要具有一种总体的内聚力，即每一个层次

的战略都必须是实现高一层次战略的内聚力的元素。同时,企业还应运用系统的方法去考察每一种分战略，检验它们是否按照战略的主要原则所制定。

安绍夫是美国著名的战略学研究专家。他对战略管理的最大贡献是自从他的战略定义提出后，西方战略管理文献一般便将战略为分两大类：企业总体战略(Corporate－Level Strategy)和业务部门战略(Business－Level Strategy)。企业总体战略考虑的是企业应该选择进入哪种类型的业务经营，业务部门战略考虑的则是一旦选定了某种类型的业务经营，则应该如何在这一领域里进行竞争或运行。他认为,企业在制定战略时必须首先确定自己的业务性质。有的企业按照产品系列的特性确定自己的业务性质，有的则是根据构成产品系列的技术确定业务的性质。无论如何确定自己的业务性质,目前的产品和市场与未来的产品和市场之间都存在着一种内在的联系，安绍夫称这种业务之间的内在联系为‘共同的经营主线’。通过分析企业的‘共同经营主线’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。他强调指出,企业业务性质的界定必须恰到好处。如果将企业的业务性质定义的过宽,则会失去共同的经营主线,也就无法制定战略。如果将企业的业务性质定义的过窄,则会严重束缚企业的发展,同样无法制定出恰当的战略。社会经济发展的现实对管理者提出了客观的要求,即企业战略必须一方面能够指导企业的生产经营活动，一方面能够为企业的发展提供空间。可见,安绍夫的战略定义与安德鲁斯和魁因的不同，是一种狭义的战略定义。

米滋伯格是加拿大麦哲尔大学的管理学教授，他对战略的定义有着独特的见解。他指出,在生产经营活动中,人们在不同

的场合以不同的方式，赋予战略不同的内涵，说明人们可以根据需要接受各种不同的战略定义。只不过在正式使用战略的定义时，人们只引用其中的一个罢了。在这种观点的基础上，米滋伯格借鉴市场营销学中的四要素（4P’s）的提法，即产品(Product)、价格(Price)、地点(Place)和促销(Promotion)，提出了战略是由五种规范的定义阐明的，即计划（Plan)、计策(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position）和观念(Perspective)构成了战略的 5P’s。需要注意的是，企业战略只有一个，这五个定义只不过是从不同的角度对战略加以充分阐述。

1. 战略是一种计划。人们把战略看成是一种计划，即它是一种有意识的有预计的行动程序，一种处理某种局势的方针。如此，战略有两个基本特征：一是它是在企业发生经营活动之前制定并备人们使用的；二是战略是有意识、有目的开发的。在实践中，战略通常是公开明确的，作为一种计划写进企业正式文件之中，当然不排除有些不公开的、只为少数人了解的秘密战略。

2. 战略是一种计策。即是在特定的环境下，企业把战略作为威胁和战胜竞争对手的一种具体的‘手段”;例如,某企业在明知竞争对手想要扩大生产能力时，便针对性地提出自己的战略是扩大厂房面积、增加生产设施。由于该企业资金雄厚、产品质量优异，竞争对手意识到难以与该企业在规模上相抗衡，便自觉放弃了扩大生产能力的设想。一旦竞争对手采取了放弃态度，该企业亦没有将扩大生产能力的战略付诸实施。因此，这种战略只能称为是一种计策，起到一种战略威慑作用，使之对竞争对手产生威胁。

3. 战略是一种模式。即它反映企业的一系列行动，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。

这种战略与企业的行为相一致，行为的最终结果说明了战略的执行情况。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得到实施，模式却可能事先并没有一种具体计划，但最后却形成了，战略实际上是一种从计划向现实流动的结果。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。即是一个企业在自身环境中所处位置，是在市场中的定位。如此，战略实际上成为企业与环境之间的一种中间力量，使得企业内部条件与外部环境更加融洽。战略是一种定位,引进了‘多方竞争’以及超越竞争的含义。企业在生产经营中既可以考虑与单个竞争对手竞争中处于何种位置，也可以考虑在与若干个竞争对手竞争中自己所处的位置，甚至企业还可以在市场中确定一种特殊的地位，使得对手们无法与自己竞争。总之，把战略看成是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。即它体现企业中管理者对客观世界固有的认识方式。这种定义强调了战略是一种概念的内涵，即所有的战略都是一种抽象的概念，只存在于需要战略的人的头脑之中，没有人亲眼见过或能摸过战略。可以说，每一种战略都是人们思维的创造物，是一种精神的产物。战略是一种观念的意义在于，同世界观、文化和理想等精神内容为企业员工所共享一样，战略的观念是要通过企业员工的期望和行为而形成共享。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，要了解和掌握该企业的期望如何在员工之间分享，以及如何在共同一致的基础上采取行动的。

综上所述，计划型战略定义是强调企业的管理人员要有意识地进行领导,任何事物都要计划在前,行事在后。模式型战略定义则强调战略要有行动,否则只是空想。同时,还指出了战略的随机性,即可以自发地产生。定位型战略定义考虑的是企业应适应外部环境,创造条件更好地进行经营上的竞争或合作。观念型战略定义则强调战略过程中的集体意识，要求企业员工共享战略的观念,形成一致的行动。

对这些不同定义的了解甚至研究，有助于我们对企业战略的深刻理解,避免发生概念上的混乱。事实上,这些定义彼此之间存在着一定的内在联系。它们有时是某种程序的替代,但在大多数情况下，它们之间关系是互补的,使企业战略趋于完善。因此,只能说每个战略定义有其特殊性,不能说哪种战略定义更为重要。为便于本书的研究起见，我们给企业战略定义如下：

企业战略是管理者根据企业所处的社会环境（内部条件与外部环境),以调配(筹划)企业资源为手段,确定企业在一定历史时期内的发展方向、发展目标和发展措施的重大谋划。

企业战略具有五个方面的基本特征：

第一,全局性。企业战略是企业在一定历史时期内发展的全局性的指导思想和行动准则，其目的是指导企业取得一定历史时期内整体行动的胜利，而不囿于某一局部，某一部门的发展，不是从某一局部、某一部门的微观角度制定的。企业战略管理是企业管理中的宏观管理。虽然它必然包括企业的局部活动,但这些局部活动是作为整体行动的有机组成部分在战略中出现的。这样，也就使企业战略具有综合性和系统性的特点。

第二,长期性。企业战略不是为某次事件的成败或短期发展而制定的,是一个较长历史时期内相对稳定的行动指南,其着眼

点不是当前,而是未来,它是立足当前、着眼未来的谋划。企业战略的制定要以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点，并且对当前的生产经营活动有指导、限制作用,但这一切都是为了更长远的发展,是长远发展的起步。凡是为适应环境条件所确定的长期基本不变的行动目标和实现目标的行动方案，都是战略。因此，兼顾当前和未来的关系，是战略研究的基本点。

第三,层次性。企业战略是由企业管理各个层次的战略,或者说是由总体战略和子战略组成的战略网络。企业规模不同,管理层次亦不同 对应不同的管理层次,就有不同层次的战略。全局和局部的划分是相对的,通常,一个系统都是由若干个子系统组成的。因此,考虑制定下一层次战略时,应该同上一层次的战略要求相符合，而不能相背离。只有不同层次战略的有机结合，战略才具体、生动,具有活生生的内容,才能得以有效实施。

第四,情境决定性。战略是受客观条件制约的,并有其客观规律性。企业战略研究的首要问题,就是通过科学的方法,分析研究企业所面临的外部环境和内部条件。在搞清客观条件的基础上,发挥管理者的主观能动性,改变客观条件,形成有利于企业长足发展的战略态势。强调了解和分析战略环境和客观条件，是为了把战略放在可行和可靠的基础上，但决不是把战略停留或约束在客观的现实条件下。换句话说,要在掌握与分析现实的条件下,寻找战机或机遇,明确压力或威胁,充分发挥主观能动性,改变现实条件,达到战胜对方,实现目标的目的。既要克服那种因循守旧,畏缩不前,在困难面前无所作为的保守思想,同时又要克服那种脱离现实，凭主观臆想的冒进思想。

第五,发展变化性。战略的演变是绝对的。企业所面临的外部环境和所拥有的内部条件处在不断发展变化中，影响制定战

需要全本请访问 www.ertongbook.com

略的因素总是在不停地变化着、运动着。因此,不同的企业,不同时期，有着不同的企业战略。管理者应适时调整战略，使之与企业所处的社会环境相适应。战略必须是相对稳定的。战略中带有规律性的基本方向和指导思想是不能随意变化的，以适应稳定性的要求，但又要根据环境和条件的变化，对战略作局部的、非根本性的修改，以使战略基本方向更加正确。强调战略应随环境的重大变化而作适当的调整或修订，绝不意味着企业战略要随意修改。

二、企业战略管理的产生与发展

企业战略管理是指管理者制定企业战略和实施企业战略的动态管理过程。它是在资本主义经济迅速发展，科技创新、国际竞争加剧、资源短缺、突发事件不断出现等过程中产生的，是在企业外部环境范围扩大、内容复杂、变化频繁，从而使企业生存和发展经常面临严峻挑战的情况下产生的，有着深刻的历史根源。

企业战略管理最早出现在美国。第二次世界大战后，随着科学的进步和世界经济的恢复发展，加之对第三世界国家资源的掠夺，美国经济进入了高速增长时期。从 1945 年到 1970 年,美国国民生产总值由 2119 亿美元增加到 9764 亿美元。在这种稳定有利的经济环境中，国际商用机器、施乐、3M 等高技术公司的销售额平均每年增长 16.5%。许多企业逐步发展为跨国公司。然而，好景不长。进入 70 年代后,世界经济、科技、社会等方面发生巨大的变化。主要表现在：

第一，世界经济形势动荡不安。战后飞速发展起来的原西

德、日本经济对美国经济提出挑战;1973 年爆发石油危机后,原油价格由 1973 年的每桶 2.7 美元猛涨至 1979 年的 16.97 美元,给美、日等工业发达国家以沉重的打击;遍及全球的高通货膨胀率,为企业进一步发展带来很大压力。此外,各国外贸政策发生变化,国际利率高涨,也对企业发展产生不利影响。

第二,新技术革命浪潮汹涌。以电子计算机、微电子、空间技术、生物工程、新能源、新材料为标志的新技术革命,导致产业结构、产品结构发生显著变化。新技术不断涌现,新产品换代加快,而新技术研究开发费用愈加昂贵,科技竞争愈演愈烈。企业原有的管理思想和管理方式对此很不适应。

第三,国际竞争日趋激化。经济和技术的发展,促使世界经济由一国向多国转变,国际市场竞争十分激烈。美日企业间的汽车战、计算机战、家电战,西欧各国的经济调整,亚洲四小龙的崛起,导致企业的市场面变宽,竞争对手增多,市场占有率下降。如 60 年代末,美国在半导体这一高科技工业中拥有 90%的市场份额,而到 70 年代末降到 60%.

第四,社会价值观急剧转变。在经济发展带动下,人们的教育水平与生活水平日益提高,闲暇时间增多,价值观念也发生深刻变化。人们注重改善工作环境、工作质量和生活质量,而不仅仅为了满足生存需要;追求变革、创新,而不喜欢维持现状。

面对这种充满危机的社会环境,许多美国公司由于不适应环境变化,经营陷入困境。成本上升,库存增加,利润下降,甚至亏损,大批工厂倒闭。严峻的现实使企业管理者认识到,只注重企业内部资源的利用,不注意外界环境对企业生存和发展的影响;只追求短期利益,忽视对未来发展的策划;只满足职能领域的有效管理,不关心制定、实现企业的总目标和总战略,企业就

很难适应外界环境的变化而保持稳定的发展，甚至在风浪中翻船，在这种情况下，战略管理开始摆到企业管理人员面前。

作为一门系统研究企业战略的制定和实施的科学，战略管理的产生并不是一蹴而就的。其孕育、产生、发展到成熟大体经历了以下四个阶段。

1. 计划与控制阶段。本世纪初，计划与控制管理制度开始出现。科学管理的创始人泰勒强调，要通过计划工作，挑选培训和组织工人，以便增加产量。法约尔提出，计划与控制都属于管理的重要职能。在此阶段，财务预算成为重要的计划与控制手段，企业内生产、销售、财务等部门分别制定年度预算计划。在财务预算的执行过程中，如果出现偏差，要找出原因，并采取必要的修正措施，以便实现既定的预算计划。这种管理制度的重点，在于对偏差的控制。其基本假定是：过去的情况，必将重现。

2. 长期计划阶段。长期计划阶段开始于 50 年代初期，战后经济的发展，市场购买力的提高，技术进步的刺激，创造了大量的需求和新的经营机会。企业管理人员对美好前景的热切追求，促使他们建立大胆进取的目标，以寻求更快的成长，这样，长期计划受到重视。长期计划管理制度的重点，是预测企业的成长，在此基础上，制定企业的长期计划。它的基本假定是：过去的情况，必将延续到将来。制定长期计划，通常采用大量定量方法，将过去销售、成本、科技等数据和经验，延伸到未来。同时，计划的时间幅度也比计划与控制制度长，可以根据情况延长至二年、五年甚至十年。

3. 战略计划阶段。由于经营环境的变化，从 60 年代后期开始，战略计划成为企业生死攸关的大事，并取代了长期计划的职能，企业战略正式引入企业经营管理领域。战略计划的核心，在

于制定有效企业战略，以适应经济、市场的变化和冲击。其基本假定是：过去长期计划运用的延续性预测已经不够。在不连续的经营时代，企业必须不断进行战略调整，制定新的经营方针，以求对市场和竞争对手作出迅速反应，不断打入新的产品市场领域。因此，战略计划不仅重视市场的预测，而且重视对市场环境的深入了解，特别是对竞争对手和市场的了解，把握环境变化对企业的影响。

4. 战略管理阶段。在战略计划阶段，由于一些高层管理人员机械地看待战略计划过程，过分强调定量分析的作用；有的只注重制定战略计划，忽视了对战略的评估与实施工作，造成一些企业战略计划或缺少弹性，或流于形式，成为玩弄数字的游戏，丧失了战略计划应有的成效。 1973 年能源危机爆发后，为了克服上述战略计划的弊端，许多企业开始强化对企业战略的评估与实施,并且随时根据环境条件的变化,修改、调整原有战略,或者制定新的企业战略，从而开创了企业战略管理的新阶段。

战略管理兴起于 70 年代中后期。它所依据的假定是：面对迅速变化的外部环境，过去有一定周期的计划制度已不能满足应付变革的需要。企业战略管理是为了应付外来的“ 战略突变 ”和迅速出现的机会与威胁，必须摆脱计划周期的束缚，改变重计划不重实施的习惯做法，转向制定、评价和实施战略并重，在实施战略计划上下功夫，灵活而又富有创造性实施战略性管理。

战略管理还具有更深一层的涵义。它不一定限于完全被动地承受动荡环境的影响，单纯作出战略的反应和调整，它还具有积极的作用。即战略管理具有‘ 预应 ’的性质 通过制定、实施创造性的战略，它能主动影响环境的变动，迎接环境的挑战。

值得注意的是，企业战略管理各阶段的演进，并非是新的管

理方式“替代”原有的方式,而是新方式“补充”原有的方式。因此，最后形成的战略管理方式，包含了以往三种管理方式（即计划与控制、长期计划、战略计划）的内容。具体说,企业战略管理的实践，依然需要定期的计划程序，只是必须运用各种特殊的管理技术，以使企业战略更趋灵活和完善，能够适应正常计划程序以外的情况，并且强化了战略实施和控制工作。

企业战略管理的发展，不仅是企业管理者在经营实践中不断探索的产物，而且也是许多管理学者进行卓有成效的理论研究的结果。他们为战略管理的形成与发展作出了重要贡献。

早在 50 年代末，在福特基金会和卡内基基金会资助下，美国学者戈登与豪厄尔通过对美国工商管理学院课程的专题研究，提出了在各个管理学院应当开设企业经营政策课程的建议。他们认为，开设经营政策课程，可以使学生有机会把从各个专业领域(如市场学、财务管理、生产管理、人事管理等)中学到的管理知识进行综合，从整体上考虑企业经营问题，从而培养他们在实际经营环境下思考、分析、解决经营问题的能力。这里的企业经营政策课程，就是企业战略管理课程的前身。它主要研究企业长期发展计划问题，即如何为建设新厂、进行技术改造、开发新产品等编制长期计划。

到 60 年代，美国管理学者在企业战略研究方面进行了一系列开拓性的工作。例如，美国著名管理学者钱德勒所著的《战略与结构》一书于 1962 年问世，揭开了企业战略问题研究的序幕。钱德勒详细阐述了研究制定企业战略的成果，并综合分析了环境、战略与组织结构之间的相互关系。他认为，企业战略应当适应环境，满足市场需求，而组织结构又必须适应企业战略，因战略变化而变化。因此，钱德勒成为第一个专门研究企业战略，同

时揭示环境—战略—结构之间相互关系的管理学者。

继钱德勒之后，著名管理学教授安绍夫针对企业战略问题进行了深入探讨。他在 1965 年出版的代表作《企业战略》一书中，对企业发展战略的基本原理、理论和程序进行了一系列研究和说明，为现代企业战略理论的形成与发展作出了贡献。

1971 年，另一位管理学者安德鲁斯在其所著的《企业战略思想》一书中，首次明确提出“企业战略的思想”，阐述了高层管理人员在政策与战略中的作用，认为高层管理人员应成为制定战略的设计师和执行战略的实施者。

在企业推行战略计划过程中，一些管理学者也看到只注重制定战略，忽视战略的实施与调整，往往会使战略计划变成一纸空文，因而积极主张把企业战略计划扩展为战略管理。1972 年，安绍夫在美国的《企业经营政策》杂志发表了“战略管理思想”一文，正式提出了“战略管理”的概念，为后来企业战略管理理论的发展奠定了基础。1976 年，安绍夫又与人合著《从战略计划到战略管理》一书，系统地论述了如何把战略计划转变为战略管理的问题。1979 年，安绍夫的第二部代表作《战略管理》问世。由于安绍夫在战略管理研究方面作出的特殊贡献，他被人们称为现代企业战略管理的先驱。

三、安绍夫的战略管理思想与模式

安绍夫的《企业战略》一书，在 70 年代前半期，几乎成为美国与日本企业经营战略的圣典。时至今日，它仍然对企业战略管理研究有着广泛的理论影响。早在 1957 年安绍夫就根据自己的研究心得，在《哈佛商业评论》上发表了一篇讨论多样化经营战

需要全本请访问 www.ertongbook.com