



财经商贸类系列精品教材

企业战略管理

主 编 王德礼

QIYE ZHANLÜE GUANLI



北京出版集团公司
北 京 出 版 社

企业战略管理

主 编 王德礼

北京出版集团公司
北京出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理 / 王德礼主编. -- 北京 : 北京出版社, 2016.2 (2023 重印)
ISBN 978-7-200-11876-6

I. ①企… II. ①王… III. ①企业管理 IV.
① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 007825 号

企业战略管理

QIYE ZHANLÜE GUANLI

主 编: 王德礼
出 版: 北京出版集团公司
北 京 出 版 社
地 址: 北京北三环中路 6 号
邮 编: 100120
网 址: www.bph.com.cn
总发行: 北京出版集团公司
经 销: 新华书店
印 刷: 定州市新华印刷有限公司
版 次: 2016 年 2 月第 1 版 2023 年 11 月修订 2023 年 11 月第 4 次印刷
开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印 张: 15.5
字 数: 340 千字
书 号: ISBN 978-7-200-11876-6
定 价: 45.00 元

质量监督电话: 010-82685218 010-58572341 010-58572393

目 录

单元一 战略管理导论 1

学习任务一	战略的内涵	2
学习任务二	战略的特征	6
学习任务三	战略管理的含义	9
学习任务四	战略管理过程	10
学习任务五	战略管理的益处	13
学习任务六	战略管理层次	16
学习任务七	战略管理理论的发展演进	19
学习任务八	战略管理的主要流派	23

单元二 企业愿景与使命陈述 31

学习任务一	愿景与使命的含义	32
学习任务二	愿景与使命陈述的重要性	33
学习任务三	撰写愿景和使命陈述的基本原则	35
学习任务四	使命陈述的构成要素	37
学习任务五	企业的社会责任	39

单元三 外部环境分析 49

学习任务一	宏观环境分析	50
学习任务二	产业环境分析	54
学习任务三	竞争对手分析	67

单元四 内部环境分析 73

学习任务一	资源分析	74
-------	------	----

	学习任务二	能力分析	76
	学习任务三	核心竞争力分析	78
	学习任务四	价值链分析	84
	学习任务五	评估公司的竞争优势	88
	学习任务六	战略分析的综合框架：SWOT 分析	91

单元五	业务层战略	94
-----	-------	----

	学习任务一	成本领先战略	95
	学习任务二	集中成本领先战略	100
	学习任务三	差异化战略	104
	学习任务四	集中差异化战略	107
	学习任务五	最优成本战略	109
	学习任务六	战略钟模型与竞争战略选择	112
	学习任务七	如何维持竞争优势	115

单元六	公司层战略	124
-----	-------	-----

	学习任务一	方向性战略：公司发展方向选择	125
	学习任务二	密集增长战略	133
	学习任务三	横向一体化战略	135
	学习任务四	纵向一体化战略	140
	学习任务五	合作战略 I：战略联盟	145
	学习任务六	合作战略 II：虚拟经营	150
	学习任务七	合作战略 III：企业集群	155
	学习任务八	多元化战略	158
	学习任务九	进入新业务的战略 I：内部创业	174
	学习任务十	进入新业务的战略 II：并购	177

单元七	战略实践	186
-----	------	-----

	学习任务一	战略实施的内涵与模式	187
	学习任务二	战略实施与组织结构	190

	学习任务三	战略实施与人力资源战略	202
	学习任务四	战略实施与组织文化	208
单元八 战略控制			213
	学习任务一	战略控制与战略失效	214
	学习任务二	战略控制的类型	215
	学习任务三	战略控制的过程	217
	学习任务四	战略控制的工具	217
单元九 战略变革			223
	学习任务一	战略变革的内涵及动因	224
	学习任务二	战略变革的类型	226
	学习任务三	战略变革的形式	228
	学习任务四	战略变革的影响因素及实施模型	229
	学习任务五	战略变革的战术技巧	233
参考文献			236

单元一

战略管理导论

人无远虑，必有近忧。

——孔子

战略问题是研究战争全局的规律的东西。

——毛泽东

思路决定出路，布局决定结局。

——牛根生

如果知道我们现在在哪里，并多少知道我们是如何到达这里的，就可以看出我们将走向哪里，如果我们正走向不可接受的结果，就应及时改变我们的方向。

——亚伯拉罕·林肯（Abraham Lincoln）

没有战略的企业，就像没有舵的航船一样只会在原地转圈，就像流浪汉一样无家可归。

——乔尔·罗斯（Joel Ross）和迈克尔·卡米（Michael Kami）

正如《孙子兵法》中所言：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”随着全球范围内市场竞争的愈演愈烈，商场俨然成了战场。在这样的经济背景下，企业家必须成为出色的战略家，才能引领企业不断创造辉煌。

本单元将概括性地介绍有关战略和战略管理的理论框架及战略管理理论的演进。通过对本单元的学习，学生可以了解企业管理者是如何通过战略分析、战略制定及战略实施与变革等活动，使企业获得竞争优势和卓越绩效的。同时，通过对不同阶段、不同流派战略管理理论的学习，学生也可以对世界商业环境的变化及战略思维的演进有较为全面的了解。

学习任务一 战略的内涵

有人说，如今是战略管理的时代，但大多数人在津津乐道此“战略”、彼“战略”的时候，对“战略”本身并没有确切的认识。一般人会认为“战略就是一种高瞻远瞩的计划”；而企业家常会说“战略可不是人人都能讲的故事，它需要企业家的头脑和思维”；战略咨询顾问却会讲“战略需要特殊的技能，我们就是那些经过特殊技能培训并给人提供战略咨询服务的聪明人”；更有极端的人会说“我从来就不相信战略，成功永远不能依靠战略一步一步规划而来”。还会有更多的声音，但似乎谁都无法真正说服谁！

加拿大麦吉尔大学教授亨利·明茨伯格（H. Mintzberg）在谈到企业战略时指出，人们在生产经营活动中的不同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多样化的战略定义。在这种观点的基础上，明茨伯格借鉴市场营销学中四要素（4P）的提法，提出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）。这些构成了企业战略的5P。

这五种定义分别从不同角度对企业战略进行了阐述。

一、战略是一种计划（Plan）

这是指战略是一种有意识、有预计、有组织的行动程序，其解决的是一个企业如何从现在状态达到将来位置的问题。定义为“计划”的战略是设计的结果。

战略主要为企业提供发展方向和途径，包括一系列处理某种特定情况的方针政策，属于企业“行动之前的概念”。根据这一定义，战略具有两个本质属性：一是战略是在企业发生经营活动之前制定的，以备人们使用；二是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。

二、战略是一种计策（Ploy）

这是指战略不仅仅是行动之前的计划，还可以在特定的环境下成为行动过程中的手段和策略，成为一种在竞争博弈中威胁和战胜竞争对手的工具。

例如，在得知竞争对手想要扩大生产规模时，企业便提出自己的战略是扩大厂房面积和提高生产能力。由于该企业资金雄厚，产品质量优异，竞争对手在自知无力竞争的情况下，便会放弃扩大生产规模的设想。一旦对手放弃了原计划，企业也就不一定要将扩大厂房面积和提高生产能力的战略付诸实施。因此，这种战略只能是一种威胁竞争对手的计策。另外，像我们熟知的田忌赛马的故事也是战略作为计策的例子。

三、战略是一种模式（Pattern）

这是指战略可以体现为企业一系列的具体行动和现实结果，而不仅仅是行动前的计划或手段，即无论企业是否事先制定了战略，只要有具体的经营行为，就有事实上的战略。

定义为“模式”的战略是已实现的战略。

根据这一定义，当年福特汽车公司总裁亨利·福特（Henry Ford）决定只生产黑色 T 型车的行为，就可以理解为一种战略。即便他并没有明确提出具体的战略设想或规划，但这一行为本身就是战略。

四、战略是一种定位（Position）

这是指战略是一个组织在其所处环境中的位置，对企业而言，就是确定自己在市场中的位置。

企业战略涉及的领域很广，可以包括产品生产过程、顾客与市场、企业的社会责任与自我利益等各种经营活动及行为。但最重要的是，企业在制定战略时应充分考虑外部环境，尤其是行业竞争结构对企业行为和效益的影响，确定自己在行业中的地位和达到该地位所应采取的各种措施。把战略看成一种定位，就是要通过正确地配置企业资源，从而形成有力的竞争优势。这一定义实际上是使战略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合。

五、战略是一种观念（Perspective）

这是指战略表达了企业对客观世界固有的认知方式，体现了企业的价值取向和组织中人们对客观世界固有的看法，进而反映了企业战略决策者的价值观念。

企业战略决策者在对企业外部环境及企业内部条件进行分析后做出的主观判断就是战略，因此战略是主观而不是客观的产物。当企业战略决策者的主观判断符合企业内外部环境的实际情况时，所制定的战略就是正确的；反之，当其主观判断不符合现实环境时，企业战略就是错误的。战略是一种观念的定义，强调了战略的抽象性。其实质在于，同价值观、文化和理想等精神内容为组织成员所共有一样，战略观念要通过组织成员的期望和行为而形成共享，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，研究一个组织的战略，要了解 and 掌握该组织的期望如何在成员间分享，以及如何在共同一致的基础上采取行动。表 1.1 概括了明茨伯格所给出的五种战略定义的区别。

表 1.1 明茨伯格的 5P 定义

战略定义类型	核心要点
计划型	强调企业管理人员要有意识地进行领导，凡事谋划在前，行事在后
计策型	强调战略是为威胁或击败对手而采取的一种手段，重在达成预期竞争目的
模式型	强调战略重在行动，否则只是空想。战略也可以自发地产生
定位型	强调企业应适应外部环境，创造条件以更好地进行经营上的竞争或合作
观念型	强调战略过程的集体意识，要求企业成员共享战略观念，形成一致的行动

可以看出，尽管上述五种定义的角度不同，但是它们彼此之间存在着一定的内在联系。它们有时是某种程度的替代，如定位型战略定义可替代计划型战略定义。但在大多数情况下，它们之间的关系是互补的，共同使战略概念趋于完善。因此，只能说每个战略定义都

有其特殊性，不能说哪种战略定义更为重要。

案例分析

阅读案例“中国本土品牌挑战必胜客”，谈谈各家西式餐厅是如何诠释明茨伯格教授关于企业战略的五种规范的定义的。

“No significant competition（没有显著的竞争）”，这是百胜餐饮集团（YUM）中国事业部在2007年第三季度财务报告中对旗下品牌必胜客的描述。

可如今，他们再也不敢这么说了。

在中国，已经成为“比萨”代名词的必胜客卷入了一个涉及它们大规模关闭餐厅的传闻中。因为各种原因，该公司考虑关闭上海地区的17家门店。百胜中国公司极力否认这一说法，“我们没有关闭17家店的计划”。YUM中国事业部必胜客及必胜宅急送品牌总经理高耀表示，“目前关闭的两家必胜客门店都属于正常调整”。

必胜客在上海拥有58家正在运营的餐厅，北京地区为56家。这家公司提供的数据显示，2009年1—6月，必胜客在中国内地的销售额增长13%。

“如果它们（竞争对手）已经分流了我们的客户，那结果应该是显示出我们餐厅的业绩下降。但现在餐厅的业绩还在增长，那就说明是没有影响的。”高耀如此认为。不过，上述数据应剔除必胜客2009年上半年24家新开店面所带来的营业额增长，而该公司并未提供所在市场的整体增长数据。

另一个更加值得注意的也是餐饮行业至关重要的数据，是同店销售额。在YUM数日前公布的2009年第二季度财务报告上显示，本季度中国内地同店销售额下降4%。尽管百胜公司未透露具体是哪项业务拖累了这项指标，但考虑到该公司在中国最主要的餐饮业务是肯德基和必胜客，无论哪种情况都不是一件好事情。

抛开数据上的疑问，有一点可以肯定的是，这家公司的利润正在受到侵蚀。它无忧无虑的日子到头了。

一位业内人士透露，此前必胜客餐厅毛利至少在40%以上，净利润率约为20%。但“现在肯定达不到这个水平”，因为越来越高的物业成本、竞争对手导致的顾客分流都开始让这家公司保持利润率变得更为艰难。这在以前是不可想象的。

1990年，必胜客在北京开设第一家餐厅。此后的13年间，必胜客一直是中国内地唯一一家提供比萨的西式休闲连锁餐厅。在刚进入中国的时候，一些“赶潮”人士甚至选择必胜客作为举行婚礼的餐厅。那时的人们并不了解比萨在美国不过是人们打个电话就能送到家里的快餐食品，也不会了解装修时尚的必胜客在美国只是小巧的外送店。因此，当国人们穿戴整齐地走进必胜客，慎重地拿起刀叉去切割盘中的一块面饼，最后为这张比萨饼支付100多元时，内心充盈着满足感。

品牌和产品的稀缺性让这家公司10多年来一直轻松享受着高额利润率。尽管其间偶尔也有公司希望享受同样的待遇，但多数没取得成功，它们确实在各个方面不是必胜客的对手。

但好日子终归有到头的时候。既然不能共同坐享，那就只能拉其下马——巴贝拉就是

这么做的。

这家提供平价西式休闲餐饮的中国本土品牌最近在上海异常火爆，其创始人陈韦兴从不讳言对必胜客的模仿和竞争。他采取的策略就是在相似的位置提供相似的环境，以及价格仅是必胜客 1/3 的相似食物。

现在，在上海，在很多与必胜客店面相邻 50 米左右的地方，你几乎都能找到巴贝拉的身影。巴贝拉餐厅的经营模式是：在宽敞、时尚的餐厅里，低价提供各种西式餐饮，如平均 30 元一份的披萨、平均 15 元一份的意大利面、平均 12 元一份的沙拉。总体而言，巴贝拉的价格是必胜客餐厅同类产品的 1/2，就餐环境却和必胜客相差不大。餐厅面积通常是 400 ~ 600 平方米，黑红色调装修，木制桌椅。通常三四个年轻人的聚会，在必胜客要消费三五百元，而在巴贝拉只要一半的开销。

“我们的出现让必胜客被迫动起来，它垄断的局面差不多到头了。”上海巴贝拉意舟餐饮管理有限公司 CFO 李牧之说。

消费者到必胜客吃披萨所带来的满足感随着时间的推移正逐渐被弱化，见多识广令人们对比萨的认识更趋向理性。当巴贝拉推出“披萨就该 19 元”的营销口号时，已经没人会嚷嚷“这家店疯了”，或是质疑这块披萨是用什么做成的，竟如此便宜。

消费趋向理性为平价西式休闲餐厅提供了土壤。竞争者前赴后继向必胜客发起的挑战，也导致市场发生了变化。

2003 年，必胜客在美国的竞争者“棒约翰”（Papa John's）进入中国，这是必胜客在中国遇到的第一个竞争者。棒约翰采取了和必胜客一样的策略，即定位于中高端的西式休闲餐厅，但是考虑到必胜客在重要的商圈已经占据了地理优势，棒约翰选择发展社区店。不过，这一策略未能获得成功。

如今，竞争者演变成巴贝拉这样一群平价西式休闲餐厅，包括总部在上海的日本品牌萨莉亚、总部在北京的品牌好伦哥。“现在大家对西餐的接受度越来越高。”高耀承认必胜客面临着相比 6 年前完全不同的市场环境。

在巴贝拉的菜单里，披萨只占 20% ~ 30%。晚餐高峰时段，在巴贝拉餐厅转一圈，餐桌上的意大利面、饭类及各种小吃的数量超过了披萨。而必胜客在过去十几年中，菜单里大约 60% 的产品是披萨。巴贝拉产品共有 126 种，每月更新菜单内容的比例是 3%，而必胜客以往的惯例是每个季度推出一两款时令披萨或饮品。

在新的竞争环境下，必胜客必须用新的定价策略和更多的选择性来挽留它日渐流失的客源；而对于那些围绕在必胜客周围的模仿者和跟随者来说，这场针对披萨的竞争才刚刚开始。

资料来源：第一财经周刊，2009（27）

学习任务二 战略的特征

尽管人们对于“什么是战略”有着略微不同的理解，但总体而言，人们对于战略的特征有着基本一致的认知，并主要体现在以下几个方面。

一、战略是要做正确的事情

战略的第一个特性就是：做正确的事情，而不是仅仅将事情做对。（Do right things rather than do the things right）

“做正确的事情”与“正确地做事情”是相对应的，彼得·德鲁克对二者用“效果”（Effectiveness）与“效率”（Efficiency）进行了区分。所谓“做正确的事情”强调的是效果，而“正确地做事情”强调的则是效率。企业战略关注的是“做正确的事”，即注重“效果”而非“效率”。也就是说，从战略的角度看，做正确的事情要比把事情做得有效率更为重要。

在1920年，福特汽车为了满足大众化的需求，将目标定位于生产售价低于1000美元的汽车。为了降低成本，福特首先发明了流水线的生产方式，并且决定只生产T型车，而且只生产黑色这一种颜色。单一车型、单一颜色加上流水线的生产方式，使福特成为当时全世界最有效率的汽车生产商，并一度成为美国汽车行业的霸主。

在与福特竞争的过程中，通用汽车采取了另一种战略。通用认为随着消费者生活水平的不断提高，消费者买车已经并不只是为了满足交通便利的需求，同时还要反映出车主的社会和经济地位，汽车已经成为社会地位的象征。因此，通用将汽车市场分割为高价位市场和低价位市场，然后针对不同市场划分推出不同车型，包括凯迪拉克（Cadillac）、别克（Buick）、奥斯摩比（Oldsmobile）、雪佛兰（Chevrolet）和针对青少年的庞帝亚克（Pontiac）。车型的增加不可避免地导致通用出现了规模不经济、效率降低和成本上升等情况，但改变战略后，通用汽车虽然不是效率最高的公司，却很快地在10年内超越福特，成为市场的领先者。直到60多年后（1988年），福特汽车才在利润上超越通用，可是在市场占有率上仍然一直屈居第二，始终无法超过通用。

由此例可知，战略最主要的就是要做正确的事情，这比把事情做正确更为重要。由福特和通用的例子亦可看出，在卖方市场的情况下，从某种程度上说，效率越高，效果越好；但在买方市场情况下，如果效率很高的企业选择了错误的方向，效率越高可能越容易加速其失败甚至毁灭。战略的投入资源大和不可逆转的特性决定了一旦企业犯了战略性的错误，要纠正它可能需要花上十几年甚至更长的时间。

二、战略要“有所为，有所不为”

我国古代有这样的俗语：“鱼和熊掌不可兼得”“有所为，有所不为”。美国也有一句俗语：“你可以干任何事情，但不能任何事情都干。”在如今竞争激烈而资源有限的情况下，只有那些懂得取舍，“有所为，有所不为”，并将战略定位于最能发挥自己特长与

优势的企业，才能取得成功。

万科集团董事会主席王石曾说过：“我们不是没有机会，而是机会太多，对此我们必须选择。”

格兰仕公司的成功也印证了这一点。格兰仕公司的前身是桂林羽绒制品厂，在 1979 年至 1991 年间一直生产羽绒服，并于 1992 年因优良的业绩而进入“中国乡镇企业十大百强”。让人没有想到的是，企业却在此时选择了战略转型，从轻纺行业转移到家电行业，生产在当时国内相当具有市场潜力的微波炉，果断放弃了在当时国内还比较红火的羽绒制品市场，而当时国内的微波炉市场容量还不到 100 万台。企业作出这样的取舍在当时让人无法理解，但事实却证明格兰仕当初的选择独具战略眼光。因为舍弃了竞争激烈的轻纺行业，进入一个具有巨大增长潜力、竞争还不十分激烈的新兴产业，并且提早专注于培育在这个产业中的竞争优势，格兰仕取得了惊人的成功，几年时间便成为行业的“龙头老大”。到 2005 年，格兰仕的微波炉已占据了国内市场 70% 的市场份额，国际市场的市场占有率也接近 50%。

相反，面对机会的诱惑，企业也可能会因求好、求多、求全、面面俱到而迷失自己的方向。美国大陆航空公司就因定位模糊和不善取舍而得到了深刻的教训。美国大陆航空看到美国西南航空的骄人业绩后决定仿效其战略定位及做法：在维持大陆航空完整服务的定位下，再开设几条点对点的航线，并给这家新的航空公司起名为“小陆航空”。“小陆航空”也省掉餐点和头等舱的服务，增加班次，降低票价，并缩短登机前的候机时间。问题是，它没有处理好与其他战略的取舍关系，因此无法维系战略性定位。“小陆航空”既无法在价格上竞争，又要持续支付旅行社的佣金，结果造成旅行社和要求完整服务的旅客双双不满。“小陆航空”最终因亏损上亿美元而不得不停飞。

因此，企业在进行战略选择时，应当根据自己的资源、能力和对产业环境的分析，集中有限的力量使之用到刀刃上，真正做到“有所为，有所不为”。若把战线拉得太长，面面俱到，反而会顾此失彼、得不偿失。

“取舍”作为管理者战略决策的核心内容，实际上就是对企业内外部环境中的可做、该做、能做、想做、敢做进行一种综合权衡。其中，可做代表着外部环境中存在的机会，该做则表示了外部环境给企业带来的约束，能做实际上就是企业自身实力的评估，想做更多地表现了企业的偏好，而敢做则意味着企业的魄力，如图 1.1 所示。

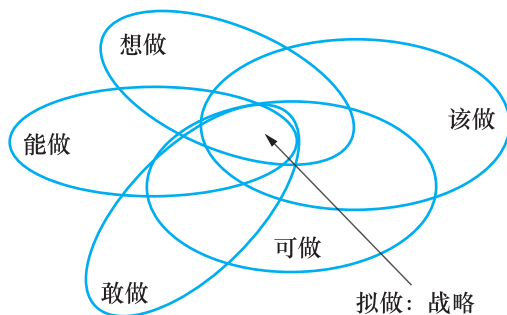


图 1.1 战略管理任务

资料来源：项保华. 战略管理：艺术与实务. 上海：复旦大学出版社，2007.

值得注意的是，在界定什么是可做、该做、能做、想做、敢做时，企业常常陷入什么不可做、不该做、不能做、不想做、不敢做的困惑。而只有真正清楚了这些问题，企业才有可能更加明确战略上的别无选择和相机而动。在此基础上，企业通过愿景协同、内外互动的整合效应，还有可能扩大图中的交集，即“拟做：战略”的范围。这种扩大代表着可供企业选择的战略的覆盖面的增加。

三、战略应关注事关全局的重大问题

战略的另一个重要特征就是战略决策者应该从企业的整体利益出发，关注全局性的重大问题。企业最高管理者在制定战略时，全局与整体是其决策的出发点。企业的各部门通常会因为职能或部门的角色和利益所限而各自为政，并因为本位主义而牺牲企业的整体利益。克服本位主义的重要方式就是使企业战略成为贯穿并指导各部门职能工作的最高决策。

毛泽东在《中国革命战争的战略问题》中提出：研究带全局性的战争指导规律，是战略学的任务。战略问题是研究战争全局的规律的东西。凡属带有要照顾各方面和各阶段的性质的，都是战争的全局。他提出的诸如“武装夺取政权”“农村包围城市”等著名战略就曾为一度陷入僵局的中国革命指明了方向，为夺取革命的全局性胜利起了决定性的作用。

在企业经营活动中，必然会存在各种各样的问题。制定战略的最高管理者，不应该也不可能做到事无巨细、事必躬亲，他要做的就是解决影响企业经营与发展全局的关键性问题。

四、战略应保证赢利性、成长性和风险之间的动态平衡

企业价值最大化是企业的终极追求，战略的制定与实施必须增加企业价值，这是判断“战略”与“伪战略”的最根本标准。企业的价值可以用以下模型来表述。

价值 = f (赢利性、成长性、风险)

企业的价值是由赢利性、成长性和风险三要素组成的。其中，赢利性和成长性与价值成正比，即在风险不变的情况下，赢利性、成长性越好，企业价值越高。风险与企业价值成反比，即在赢利性与成长性不变的情况下，风险越大，企业价值越低。企业战略必须在赢利性、成长性和风险之间谋求一种良好的动态平衡。

战略首先必须考虑短期的赢利状况。无论如何，没有稳定的赢利，企业经营就无法维持下去，尽管还有股东再投资等现金来源，但这种“烧钱”的经营状态难以持久。在这种状态下，企业高层管理人员的心态也将会因承受过大的压力而发生微妙变化，这使他们更容易在经营管理中犯一些原本不应该犯的错误（如急功近利、弄虚作假等）。

战略还应该考虑未来的发展，良好的成长潜力是企业获取未来收益的可靠保证。

因此，企业必须规划好近期、中期及远期的核心业务（为企业带来主要现金流的业务），三个层面的业务也必须协调发展。企业发展的理想业务组合如图 1.2 所示。

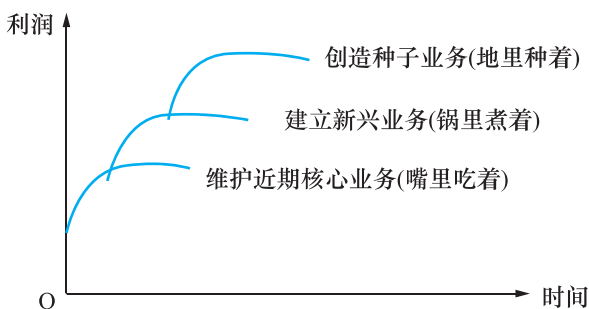


图 1.2 业务组合三层面论：业务增长阶梯

为了企业的持续成长，战略管理者不仅要想办法维护近期核心业务，保证企业的近期赢利和成长，还要同时建立新兴业务、创造种子业务，因为新兴业务和种子业务就是未来的核心业务。在企业的业务组合中，前一阶段的核心业务是后续阶段业务的基础，绝不能以削弱现有核心业务为代价，为求增长而过分地强调多元化；也不能仅仅有许多令人激动的设想，却无法将它们转化为现实的新的核心业务；更不能只埋头于现有业务而完全忽略培育新的业务增长点。形象一点儿的比喻就是，企业不仅嘴里要吃着，锅里要煮着，同时也不要忽视在地里种着。

在考虑业务发展的同时，企业战略还必须注意风险的规避，尤其在复杂多变的超动态环境下，防范风险、保持公司的长寿，显得更为重要。因此，战略管理还需要通过适当的组合来应对可能发生的风险。这种要求一般体现在两个方面：一是通过对宏观经济和产业发展趋势的准确预见而采取预防措施；二是通过不同性质的业务组合来降低企业经营的风险，如波动性强的业务与现金流稳定的业务相搭配，可以很好地平衡企业业务波动的风险。

学习任务三 战略管理的含义

“战略管理”的概念是伊格尔·安索夫（Igor Ansoff）首先提出的。1972年，他发表了一篇文章，名为《战略管理概念》，正式提出了“战略管理”的概念。在其于1975年出版的《从战略计划到战略管理》一书中，安索夫将战略管理定义为“企业高层管理者为保证企业的持续生存和发展，通过对企业外部环境与内部条件的分析，对企业全部经营活动所进行的根本性和长远性的规划与指导”。他认为，战略管理与以往经营管理的不同之处在于：战略管理是面向未来，动态地、连续地完成从决策到实现的过程。他对战略管理的开创性研究使他成为管理学科的一代宗师，被管理学界尊称为战略管理的“鼻祖”。此后，其他许多战略学者和实业家也提出了不同的见解，下面是迄今为止几种影响力比较大的战略管理定义。

战略管理是决定企业长期表现的一系列重大管理决策和行动，包括战略的制定、实施、评价和控制。

战略管理是企业制定长期战略和贯彻这种战略的活动。

战略管理是企业在处理自身与环境关系的过程中实现其宗旨的管理过程。

虽然学者和战略家对战略管理的定义有所不同，但至少在以下两方面是相同的。第一，战略管理不仅涉及战略的制定和规划，而且也包含着将制定出的战略付诸实施的管理，因此是一个全过程的管理。第二，战略管理不是静态的、一次性的管理，而是一种循环的、往复性的动态管理过程，它需要根据外部环境的变化、企业内部条件的改变以及战略执行结果的反馈信息等，循环往复地进行战略管理，是不间断的管理。

学习任务四 战略管理过程

战略管理作为一个动态过程，由多个相互衔接的环节构成。图 1.3 所示是一个战略管理过程模型，具体包括确定组织使命和愿景、外部环境分析、内部环境分析、战略制定、战略实施、战略控制与战略变革七个相互衔接的环节。需要说明的是，在其他一些战略教材中，战略管理的过程模型可能会略有不同，其中的某些步骤可能会被合并。例如，有些教材将确定组织使命和愿景、外部环境分析、内部环境分析、战略制定这四项内容合并为一项——战略制定，也有教材将战略控制与战略变革合并在一起统称为战略控制。此外，在某些教材中有些步骤还可能被进一步分解，如内外部环境分析可能被进一步分解为优势分析、劣势分析、机会分析、威胁分析。但总体而言大同小异，所包含的活动及内容基本上是相同的。

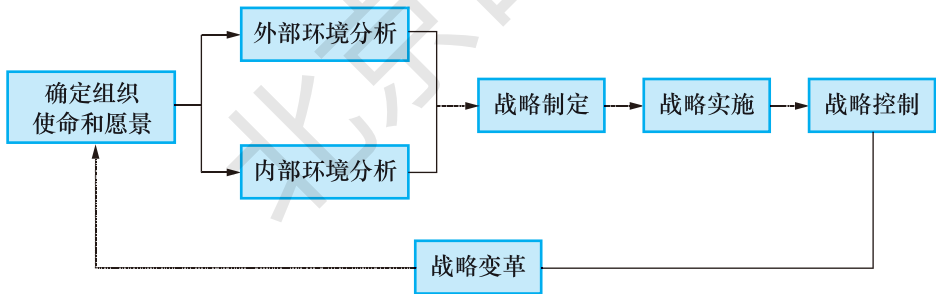


图 1.3 战略管理过程模型

一、确定组织使命和愿景

使命或愿景的确定是战略管理过程的起点，也是战略制定的基础。使命或愿景是组织存在的原因或目的。彼得·德鲁克基金会主席、著名领导力大师弗兰西斯女士认为：一个强有力的组织必须靠使命驱动。企业的使命不仅回答了企业是做什么的，更重要的是回答了为什么做，它是企业终极意义的目标。崇高、明确、富有感召力的使命不仅为企业指明了方向，而且使企业的每一位成员明确了工作的真正意义，激发出内心深处的动机。

20 世纪 20 年代，AT&T 的创始人提出“要让美国的每个家庭和每间办公室都安上电话”。20 世纪 80 年代，比尔·盖茨如法炮制：“让美国的每个家庭和每张办公桌上都有一台 PC。”到今天，AT&T 和微软都基本实现了它们的使命。

本教材单元二将详细说明组织使命和愿景的相关理论。

二、外部环境分析

企业外部环境由存在于组织外部、通常短期内不为企业高层管理人员所控制的变量所构成。外部环境分析的目的是在企业外部环境中寻找可能影响企业使命实现的战略机会和威胁，包括宏观环境分析、产业环境分析和竞争环境分析。

宏观环境是指那些在广阔的社会环境中影响到一个产业或企业的各种因素，如经济、社会、法律等因素；产业环境则是指企业所处的产业的结构；竞争环境包括企业的竞争地位和主要竞争对手。

外部环境分析，可以帮助企业解答一系列问题，如：环境正在发生哪些变化，这些变化会怎样影响企业目前的地位，等等。虽然外部环境中的变量很多，对企业的影响较为复杂，而且其中的很多因素是企业无法掌控的，但外部环境分析可以帮助企业发现某些机会（或威胁）。

本教材单元三将详细说明外部环境分析的相关理论。

三、内部环境分析

企业内部环境由存在于组织内部、通常短期内不为企业高层管理人员所控制的变量所构成。对内部资源与能力的分析是为了帮助企业确定自己在行业中的地位，找到优势和劣势，以便在制定战略时能扬长避短。对企业的各种资源和能力进行分析时，需要解决两方面问题：一是什么样的资源与能力是行业竞争中的关键因素；二是企业的优势是什么，劣势在哪里。

在战略分析中，空谈优势与劣势并无意义。对优劣势进行分析首先要确定这些因素是否会对企业在行业竞争中取胜起到关键性的作用。对于标准化的大宗交易品，资本实力与成本优势至关重要；对于非标准性产品和服务性行业，创新能力则显得更为重要；而在房地产业、天然植物提取业这种周期性强的行业，对大趋势的判断（即对市场的洞察力）则成为企业的核心竞争力。

本教材单元四将详细说明内部环境分析的相关理论。

四、战略制定

战略制定是战略管理过程的关键所在。好的战略是成功的开始，糟糕的战略则是噩梦的开始。在之前的案例中，巴贝拉的成功与必胜客的困境，都根源于它们各自的战略抉择。总体而言，在企业战略制定环节，战略管理者需要解决以下四个基本问题。

第一，面对条件变化带来的机会与威胁，企业应当作出什么样的反应来利用新机会，同时减少外界条件变化带来的不良影响。

第二，在不同业务、不同部门、不同项目之间，企业应当如何分配自己的资源。也就是说，当企业的资源有限时，企业必须把自己的有限资源分配给哪些方面。

第三，在企业从事的行业里，企业应如何与每一个同行企业竞争，如：怎样打入市场，

怎样争取顾客，应当突出顾客的哪些需要、诉求，用什么样的技术向市场提供产品，等等。

第四，为了贯彻落实总体战略，企业应当在每一项业务范围内管理好主要的职能部门，以使企业内部的每一个单位都能为企业战略的实施而努力。

这四方面的问题，涉及企业在公司层面、业务层面和职能层面三个层次的战略选择，本章稍后将作更进一步的讨论。

本教材单元五将站在业务层的角度分析应制定的战略，单元六将站在公司层的角度分析应制定的战略。

五、战略实施

战略实施就是将制定出的战略付诸实施的过程。企业战略的实施是战略管理过程的行动阶段，其与战略制定具有同等重要的地位。因为战略实施不力不仅会导致企业战略虎头蛇尾、有始无终，使许多凝结着战略管理者智慧结晶和卓越构想的战略由于得不到正确的执行，最终被束之高阁或半途而废，甚至还因此给企业的声誉、利益及未来的发展造成不可估量的重大损失。

事实上，正确地实施战略有时要比战略决策困难得多。战略决策是一种小范围的管理活动，而战略的实施却涉及企业的每一位员工，而且往往历时多年。在漫长的执行过程中，其中任何一个关键环节出现纰漏，都可能导致企业战略的全盘失败。战略实施就像是一个线路很长的串联系统，它对系统各个组成部分的可靠性要求极高。假设一个战略的实施有 500 个关键环节（对于一个五年的战略，500 个关键环节并不算多），每个环节的可靠性是 99%，那么整个系统最终的可靠性则只有 0.657%，这还没有考虑环境变化所带来的不利影响。因此，一个战略的成功实施，不仅难度极大，而且涉及企业的所有员工，这无疑大大增加了管理的复杂性。特别是在目前复杂动态的市场环境和激烈的竞争中，对企业运作的整合性要求也越来越高，战略实施的难度也更大了。

本教材单元七将分析如何从组织结构、人力资源战略和组织文化三个方面确保战略的实施。

六、战略控制

由于企业内外部环境的因素处在不断的变化之中，大多数情况下，企业会发现战略的实施结果与预期的战略目标不一致，战略控制就是将反馈回来的实际成效与预期的战略目标进行比较。如果有明显的偏差，就要采取有效的措施进行纠正，以保证组织战略目标的最终实现。如果这种偏差是因为原来判断失误或是环境发生了意想不到的变化，企业就要重新审视环境，制定新的战略方案。倘若没有及时发现这种变化或是没有及时采取措施进行战略调整与变革，企业就有可能因错失良机而遭受巨大的损失。

以吉列公司为例，20 世纪 60 年代，当不锈钢刀片最初出现在市场上的时候，因其刀刃锋利、不易腐蚀、使用寿命长且价钱合理等优点很快受到了消费者的欢迎。虽然这种产品的市场份额不及吉列刀片的 20%，但它强劲的增长势头吸引了众多的小竞争者。吉列公司担心生产这种利润不高的刀片会影响到它的主要利润来源（高级蓝色刀片），公司总

裁布恩·格罗斯毫不妥协地说：“我们无意改变计划。”直到6个月以后，吉列公司才迫于竞争对手的压力推出了自己的不锈钢刀片，并在美国全范围开展了声势浩大的促销活动。即使是这样，公司的市场占有率还是减少了几个百分点，而要重新获得这些客户就并非易事了。由此可见，战略控制对于及时发现战略管理过程中出现的问题，并做出战略调整起到了至关重要的作用。

本教材单元八将详细分析战略控制的相关理论。

七、战略变革

由于战略管理过程是一个动态发展的过程，战略变革就是企业为了取得或保持竞争优势，在外部环境和企业的内部资源与能力的动态平衡正在发生或将要发生变化时，对企业经营范围、核心资源与经营网络等战略内涵重新定义。通过战略变革，企业可以灵活地适应不断变化的环境，从而保持或提高其在市场竞争中的地位。好的战略通常都是在边实施边调整的过程中制定出来的。

丰田公司最初进军美国市场的产品并不是轿车，而是一种试验型客车，因为不了解市场需求和政策，导致当年的年销售量仅为288辆。但是丰田汽车并没有因此而放弃美国市场，他们重新制定了战略，第一步就是进行大规模的市场调研以发现美国的市场机会。结果丰田公司发现美国人对汽车的需求观念发生了变化，越来越多的人将汽车看作代步工具，普遍希望买到既便宜、节能又耐用的小型汽车。结果丰田的皇冠（Crown）轿车一经推出，就以其经济实惠的特点迅速占领了美国市场。可见，战略管理过程实际上是一个循环反复、不断完善的动态过程。

本教材单元九将详细分析战略变革的相关理论。

学习任务五 战略管理的益处

越来越多的企业开始重视战略管理，主要原因是他们从成功企业那里看到了战略管理的好处。战略管理的益处主要体现在以下四个方面。

首先，战略管理有助于提高企业的赢利能力。研究表明，运用战略管理观念的企业比那些不采用战略管理观念的企业更能赢利，更为成功。一些实证研究的结果说明了企业实行战略管理以后的确会产生较好的经济效益。1970年，桑恩（Thune）和豪斯（House）首先研究了战略管理与经济效益的关系。他们历时7年对6个不同行业的36家（18对企业）大中型企业运用战略管理的情况进行考察，每一对企业都是由一家运用了正式战略规划系统的企业与一家没有运用正式战略规划系统的企业组成。经过比较研究后他们发现，在石油、食品、医药、钢铁、化工和机械行业中，有正式战略规划的企业在投资收益率、股权资本收益率和每股收益等财务指标上都明显地好于那些没有正式战略规划的企业。同时他们还发现企业采取正式战略规划以后，其经济效益要比没有战略规划时期的效益有较大幅度的提高。

其次，战略管理可以促进企业主动应对威胁与挑战。由于战略管理将企业的成长和发展纳入了变化的环境之中，管理工作要以未来的环境变化趋势作为决策的基础，这就使企业管理者们更加重视对经营环境的研究，从而能更好地把握外部环境所提供的机会，增强企业经营活动对外部环境的适应性，从而使二者达成最佳的结合。另外，由于战略管理不只是计划“我们正走向何处”，而且也计划如何淘汰陈旧过时的东西，以“计划是否继续有效”为指导，重视战略的评价与更新，这就使企业管理者能不断地在新的起点上对外界环境和企业战略进行连续性探索，增强创新意识。总而言之，战略管理提高了管理者对外部机会与威胁的认识，增强了对竞争者战略的了解，使企业更主动地塑造自己的未来，而不只是被动地对环境变化做出反应，使企业能够掌握自己的命运。

再次，战略管理提供了一个激励员工的机会。战略制定过程是一种学习、帮助、教育和支持活动，而不只是高级领导人之间的文书活动。战略管理中的对话、沟通比一份装帧精美的战略管理文件本身更为重要。战略制定者所做的最糟糕的事便是自己制订战略计划，然后交给经理们去实施。由于认识到战略计划过程必须有基层管理者和雇员的参与，越来越多的组织正在使战略管理过程分散化。在企业组织中，集中化的、由职能管理人进行决策的观念已经被分散化的基层管理者计划所取代。通过参与战略制定过程，基层管理者成为战略的“所有者”。战略的实施者成为战略的主人，而这也成为很多企业战略成功的关键所在。

最后，战略管理还促进了资源的合理配置和协同效果。由于战略管理不只是停留在战略分析及战略制定上，而是将战略的实施作为其管理的一部分，这就使战略规划同日常的经营计划结合起来，把近期目标（或作业性目标）与长远目标（或战略性目标）结合起来，把总体战略目标同局部的战术目标统一起来，从而不仅可以调动各级管理人员参与战略管理的积极性，也有利于充分利用企业的各种资源，提高协同效果。

阅 读 材 料

为什么一些公司不进行战略规划

一些公司并不进行战略规划。一些公司进行战略规划，但得不到管理人员和一般雇员的支持。没有战略规划或战略规划不佳的原因大体如下。

◆缺乏奖励机制——在取得成绩时，企业往往不能给予奖励；而发生失误时则要给予惩罚。在这种情况下，人们宁愿无所事事（不引起他人的注意），也不愿冒风险去做事情，以免因失败而受到惩罚。

◆忙于应付日常事务——企业领导忙于进行危机管理，即陷于日常紧急事务之中，而无暇进行战略规划。

◆浪费时间——一些公司将进行规划视作浪费时间，因为规划并不能产生可出售的产品。实际上，用于战略规划的时间是一种投资。

◆过于昂贵——一些企业从文化上反对资源的消耗。

◆懒惰——人们往往不愿为制订计划而花费力气。

◆自满自足——尤其是在成功的企业，人们往往认为情况不错，因而无须制订计划。然而，今天的成功并不能保证明天也能成功。

◆惧怕失败——不采取行动，便不会有风险，除非情况紧急，不得不采取行动。只要试着去做某项值得去做的事，便会有失败的风险。

◆过分自信——人们越有经验，便越不愿意依靠常规的计划行事，但这往往是错误的。过分自信和过分相信经验会导致企业的消亡。预先筹划是有必要的，这往往是职业作风良好的标志。

◆失败的经验——人们往往经历过失败的计划。以往的计划可能曾经是冗长的、不便于施行的、不实际的或不够灵活的。同其他事情一样，计划也可以是糟糕的。

◆既得利益——当人们通过有效利用旧体制而得到地位、特权或自尊时，他们便会将新的计划视作对自己的威胁。

◆惧怕新事物——人们往往对自己学习新技能、适应新系统和扮演新角色的能力有所怀疑。

◆坦诚的不同的意见——人们可能会真诚地认为计划是错误的。不同岗位的人对形势会有不同的看法。

◆怀疑——雇员可能会不相信企业的管理层。

资料来源：戴维. 战略管理. 10 版. 北京：经济科学出版社，2006.

战略规划中的常见错误

- ◆利用战略规划获得决策与资源控制权。
- ◆仅仅为了人员任命和满足制度要求而进行战略规划。
- ◆过于急促地从制定任务过渡到战略制定。
- ◆不能将计划传达给雇员，致使其仍旧在黑暗中工作。
- ◆最高管理者作出很多与正式计划相矛盾的即兴式决定。
- ◆最高管理者不积极支持战略规划的制作。
- ◆不能以计划作为衡量绩效的标准。
- ◆让“计划员”而不是所有管理者进行战略规划。
- ◆未能让重要雇员参与到规划进行的所有阶段中来。
- ◆未能创造支持变革的合作环境。
- ◆将规划看作是不必要的和不重要的。
- ◆埋头于日常问题而不能进行或不能以足够的精力进行战略规划。
- ◆战略规划的过程过于正规，以致抑制了灵活性和创造性。

资料来源：戴维. 战略管理. 10 版. 北京：经济科学出版社，2006.

学习任务六 战略管理层次

一、公司层战略（总体战略）

公司层战略又称总体战略，是企业的战略总纲，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。在大型企业里，特别是多元化经营的企业里，它需要根据企业的愿景和使命，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，决定企业整体的业务组合和核心业务，促使各经营业务相互支持、相互协调。可以说，从公司的发展方向到公司各经营单位之间的协调，从资源的充分利用到整个公司的价值观念、企业文化的建立，都是公司层战略的重要内容。

公司层战略主要有发展战略、稳定战略和收缩战略。其中最重要的是发展战略，包括决定向什么方向发展，是在原行业中进行产品或市场的扩张，还是通过一体化、多元化进入新的经营领域；还要决定用什么方式发展，要在内部创业、并购、合资等发展方式中作出战略选择。对于多元化经营的企业，要决定企业整体的业务组合和核心业务。

公司层战略主要回答企业应该在哪些经营领域进行生产经营的问题。因此，从战略的四种要素来看，经营范围和资源配置（投资组合问题）是公司层战略中主要的构成要素。竞争优势和协同作用这两个要素则因企业不同而需要进行具体分析。在生产相关产品的多元化经营企业中，竞争优势和协同作用很重要，它们主要解决企业内部各产品的相关性和在市场上进行竞争的问题。在多种行业联合的大型企业里，竞争优势和协同作用相对来讲不是很重要，因为企业中各经营业务之间存在一定的协调性，可以共同形成整体优势。即使某个经营业务略有不善，其他的经营业务还可以支持整个企业形成优势。

企业公司层战略与企业的组织形态有着密切的关系。当企业的组织形态简单、经营业务和目标单一时，企业公司层战略就是该项经营业务的战略，即经营单位战略。当企业的组织形态为了适应环境的需要而趋向复杂化、经营业务和目标也多元化时，企业的公司层战略也相应复杂化。不过，战略是根据企业环境变化的需要提出来的，它对组织形态也有反作用，会要求企业组织形态在一定的时期作出相应的变化。

二、竞争战略（事业部战略、业务战略）

竞争战略又称事业部战略或业务战略，是战略经营单位层次的战略。战略经营单位（Strategic Business Units）是指公司内其产品和服务有别于其他部分的一个单位。一个战略经营单位一般有着自己独立的产品和细分市场。它的战略主要针对不断变化的环境，在各自的经营领域里有效地竞争。为了保证企业的竞争优势，各经营单位要有效地控制资源的分配和使用。同时，战略经营单位还要协调各职能层的战略，使之成为一个统一

的整体。

竞争优势与资源配置是竞争战略中最重要的组成部分。公司层战略是涉及企业的全局发展的、整体性的、长期的战略计划，对企业的长期发展产生深远影响。而经营单位战略则着眼于企业整体中的有关事业部或子公司，影响着某一类具体的产品和服务，是局部性的战略决策，只能在一定程度上影响公司层战略的实现。所以，公司层战略主要由最高层参与决策、制定和组织实施，而经营单位战略形成的参与者主要是具体的事业部或子公司的决策层。

三、职能战略

职能战略又称职能部门战略，是为了贯彻、实施和支持公司层战略与竞争战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。职能战略一般分为生产战略、营销战略、人力资源战略、财务战略、研发战略等。

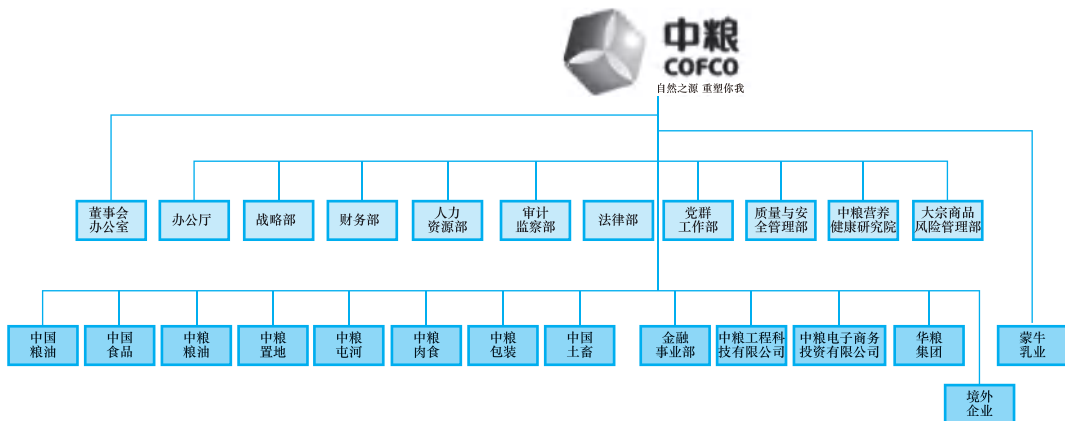
在军事上习惯用战略和战术（或称之为策略）来区分不同层次和范围的决策。但在战略管理中，通常不用战略和战术的说法对上述问题做出处理，而是将战略分为三个层次。但实际上，职能战略就属于战术。与企业公司层战略相比，职能战略用于确定和协调企业短期的经营活动，期限较短，一般在一年左右；职能战略是为负责完成年度目标的管理人员提供具体指导的，所以它较公司层战略更为具体；职能战略是由职能部门的管理人员在总部的授权下制定出来的。

对于跨行业、多元化经营的大型企业来说，三个战略层次十分清晰，共同构成了企业的战略体系。三个层次战略的制定与实施过程实际上是各管理层充分协商、密切配合的结果。对于中小型企业而言，它们往往相当于大型企业的一个战略经营单位，其战略层次往往不明显，所以竞争战略对它们来说十分重要。如果它们成功了，就面临着一个发展的关口。对于单一经营的大型企业而言，前两个层次的战略往往是合在一起的。

案例分析

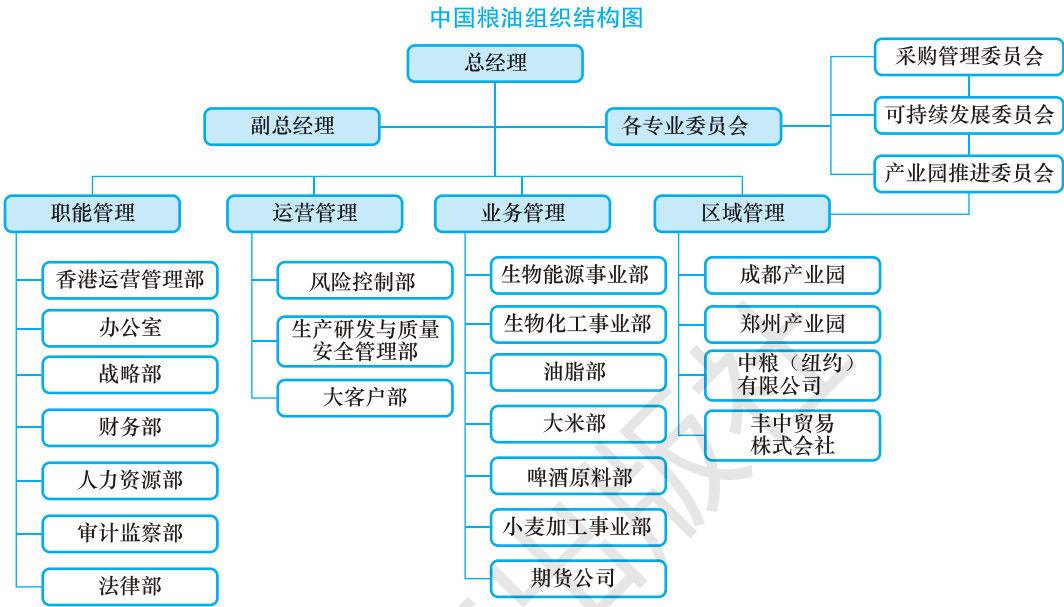
阅读中粮集团的相关资料，分析中粮集团的战略管理层次。

中粮集团组织结构图



中粮集团的公司层战略

“全产业链粮油食品企业”——以客户需求为导向，涵盖从田间到餐桌，即从农产品原料到终端消费品，包括种植、仓储物流、贸易、加工、养殖屠宰、食品制造与营销等多个环节，通过对全产业链的系统管理和关键环节的有效掌控以及各产业链之间的有机协同，形成整体核心竞争力，奉献安全、营养、健康的食品，实现全面协调可持续发展。



中国粮油的事业部战略

打造具有国际水准的全产业链粮油食品企业的旗舰，成为国内粮油等农产品主要加工商和行业领导者，成为多样化优质食品、食品原料、饲料原料和生物能源的主要提供商和服务商。

在全产业链模式下，我们将油脂油料、玉米、稻米、小麦、大麦等产业链有机组织起来，实现了整个粮油食品链条从种植到食品营销的畅通无阻。我们通过打造全产业链，把物流能力、加工能力、研发创新能力、品牌渠道和销售能力联结到一起，为全社会提供有附加值的服务。

我们按照市场、客户和消费者的需求，组织农民引入优良品种，提升种植效率，推动农业产业化；通过合理布局的物流和加工设施，打造低成本、高效率的供应链系统；以消费者洞察为引领，形成品牌、渠道和研发体系，源源不断地提供高附加值的新产品。

作为高度关联一体化的产业，粮油食品行业涉及农业、加工业、制造业、流通等不同领域。我们通过全产业链这个开放的动态系统，以参股、控股、联盟、上下游整合、合作等诸多方式，通过控制或可影响的资产，实现链条的整体可控，最终把整个行业组织起来。

中国粮油的职能层战略

◆人力资源部：重视人才和文化建设（招聘和培养最优秀的人才，培育诚信、合作、专业、创新的企业文化，充分发挥优秀文化和高素质团队的力量，为社会和客户创造好产品，为股东创造最大利润）。

◆财务部：注重系统低成本（通过从项目建设到原料采购、产品加工、仓储物流、销售等各个环节的严格成本控制，实现系统低成本，提高产品竞争力）。

◆办公室：注重内涵式增长（通过提升管理效率和经营效率，降低经营管理成本，最大限度地发挥公司的资产效益）。

资料来源：<http://www.cofco.com/cn/index.html>。

学习任务七 战略管理理论的发展演进

有关战略问题的研究始于 20 世纪中期，从发展的先后顺序来看，其大致经过了以下三个阶段的演变：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、能力、知识为基础的资源基础理论与核心竞争力理论。

一、以环境为基点的经典战略管理理论

1962 年，美国管理学家钱德勒（Alfred Chandler）出版了《战略与结构》一书，揭开了企业战略问题研究的序幕。在这部著作中，钱德勒首次分析了环境、战略、结构之间的相互关系。他认为企业战略应当适应环境变化并满足市场需求；而组织结构又必须适应企业战略，随着战略变化而变化。其后，对战略构造问题的不同研究形成了两个学派：设计学派（Design School）和计划学派（Planning School）。

设计学派的代表是哈佛商学院教授肯尼斯·安德鲁斯（Kenneth Andrews）及其同仁，他们主张在使组织自身条件和外部机会相适应的基础上，将战略形成分为战略制定和战略实施两部分。战略制定过程实际上是使企业内部条件因素和企业外部环境因素相匹配的过程，这种匹配能使企业内部的优势和劣势与企业外部的机会和威胁相协调，由此建立了 SWOT（Strength, Weakness, Opportunity, Threat）分析模型。组织的高层管理者应负责战略的制定和监督战略的实施，制定出的战略应当清晰、简明、易于理解和贯彻，好的战略还应具有灵活性和创造性。

计划学派几乎是与设计学派同时产生的，其代表人物是美国管理学家伊格尔·安索夫（Igor Ansoff）。1965 年，安索夫出版《公司战略》一书，标志着计划学派的形成。在计划学派看来，战略形成是一个有目标、有意识、规范的过程。组织的高层管理者负责管理整个计划过程，但具体的制定和实施由其他人负责。企业战略应包括企业目标、项目、资金预算等具体内容，以保证战略的顺利实施。1979 年，安索夫又出版了《战略管理》一书，书中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及由此而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和发展。

尽管在这一时期，学者们的研究方法和主张不尽相同，但其核心思想是一致的，主要体现在以下几点：企业战略的基点是适应环境，企业战略的目标在于提高市场占有率与赢利，企业战略的实施要求组织结构的变化与适应。

值得注意的是，以环境为基点的经典战略管理理论存在以下一些不足之处：一是该理

论仅从现有的产业市场出发，要求企业所适应的环境实质上是已稳定的产业市场环境，缺少对企业将投入竞争的一个或几个产业进行分析与选择的内容，这势必导致一方面企业所追求的市场生存与发展空间十分有限，另一方面企业只能被动地适应环境，处于被动地追随领先者的困境之中。二是该理论缺乏对企业内在环境的考虑，只是从企业的外部环境（即现存的、已结构化的产业市场环境）来考虑企业战略问题，企业的内部条件基本上被排除在战略形成过程之外，其结果可能会引发企业非理性的扩张欲望和扩张行为。

虽然存在着一些不足，毕竟经典战略管理理论对战略进行了开创性研究。此后，它的不足实质上也为推动后来企业战略管理理论的发展提供了契机。

二、以产业（市场）结构分析为基础的竞争战略理论

20 世纪 80 年代，迈克尔·波特（Michael Porter）的竞争战略理论在一定程度上弥补了经典战略理论在企业竞争环境分析和选择上的不足。他在产业组织理论的“结构（S）—行为（C）—绩效（P）”分析范式的基础上，提出了以产业（市场）结构分析为基础的竞争战略理论。该理论认为企业作为一个“黑箱”，是同质技术上的投入产出系统，企业资源可以自由流动，并且在投入与产出之间存在相对确切的技术关系。他主张从外部环境中寻找机会，认为超额利润源于产业中认识有利结构性特征的基本能力，认为决定企业赢利能力首要的和根本的因素是产业的吸引力，强调产业结构分析是建立竞争战略的基础，理解产业结构永远是战略分析的起点。

波特认为，企业的赢利能力取决于其选择何种竞争战略，竞争战略的选择主要基于以下两点：一是选择有吸引力、高潜在利润的产业。一个处在朝阳产业的企业要比处在夕阳产业的企业拥有更高的获利能力，因为产业的内在赢利能力是决定企业获利能力的重要因素。二是在已选择的产业中确立优势地位。处在同一产业中的企业，虽然产业环境相似，但处在优势地位的企业要比处在劣势地位的企业拥有更高的获利能力。

为了正确地选择有吸引力的产业和确定自己的竞争优势定位，波特提出用五种竞争力量（分别是进入威胁、替代威胁、现有竞争对手的竞争、客户讨价还价的能力和供应商讨价还价的能力）形成的竞争模型来进行分析。这五种力量的强度在不同的行业中是不同的，企业可以通过战略对这五种竞争力量施加影响，并影响产业（市场）结构，从而获得竞争优势，提高获利能力。波特认为在“五力”分析的基础上，有三种通用战略可以帮助企业获得竞争优势，分别是总成本领先战略、差异化战略和目标集聚战略。

与经典战略理论相比，竞争战略理论在分析产业（市场）竞争环境上有了很大进步，强调了在分析产业（市场）结构竞争环境的基础上制定竞争战略的重要性，并系统地提出了竞争优势的理论框架和可操作的分析工具。然而，同经典战略管理理论一样，竞争战略理论仍缺乏对企业内在条件差异的考虑，它无法解释诸如为什么在没有吸引力的产业中仍能有赢利水平很高的企业存在。实际上，同一产业间的利润差异并不比产业间的差异小。

三、以资源、能力、知识为基础的资源基础理论与核心竞争力理论

波特的竞争战略理论在解释公司绩效与环境的关系方面获得了相当广泛的认同，开创

了研究企业竞争优势的先河，但该理论难以对同一行业内企业间利润差距的深层原因作出恰当的解释，致使战略管理领域存在的两个基本问题仍没有得到解决：一是为何同在一个行业内的各公司彼此不同，二是为何有些公司可以领先其同行业并持续其竞争优势。

20 世纪 80 年代早期的实证研究结果引起了人们对上述理论的质疑。鲁梅尔特（R. P. Rumelt）在 1991 年的研究中发现：产业内中长期利润率的分散程度比产业间利润率的分散程度要大得多。通过研究，他发现，企业表现为超额利润率的竞争优势并非来自外部市场力量和产业间的相互关系，而应当是市场力量以外的、存在于企业自身的某种特殊因素在起作用。进入 20 世纪 80 年代以后，在信息技术与全球化的带动下，公司竞争环境的变迁已较过去更为快速且激烈，因此公司对于外在的动态竞争环境的分析与掌握将比过去更为困难。信息技术的迅速发展使企业的竞争环境更加恶劣，越来越多的企业不得不把眼光从关注外部市场环境转向关注内在环境，注重对其自身独特资源和知识的积累。相比之下，公司内部资源和能力反而较能够为公司管理与控制，因此更适合为企业战略方向的拟定作参考依据。因此，最早由学者 Selznick 在 1957 年出版的《行政管理中的领导行为》（*Leadership in Administration*）一书中提出的“独特能力（Distinctive Competence）”这一概念，标志着研究者们将探索企业竞争优势着眼点的认知逐渐从外部转移到企业内部，以资源、能力、知识为基础的资源基础理论与核心竞争力理论在对主流战略理论的反叛中应运而生，越来越受到学术界的重视，并发展成为目前战略管理领域中的主要前沿理论之一。

核心竞争力理论是基于以下理论假设：每个组织都拥有自己独特的资源和能力，这是组织利润的源泉和制定战略的基础；在同一行业中竞争的企业不一定拥有相同的战略资源和能力；资源不能在组织间自由流动，正是这种资源的差异性构成了企业的竞争优势基础。

核心竞争力理论认为，企业战略的关键在于培养和发展企业的核心竞争力。所谓核心竞争力，是指“组织中的积累性学识，特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流的学识”。研究者们认为，虽然企业竞争力的提升可在短期内通过制造或外购等方式获取资源加以构建，但任何仅利用这些轻易获得的资源所发展出的竞争力，无论其效用如何，都将因资源的轻易取得和快速仿效而使这些竞争力难以持久。杰恩·巴尼（Jay B. Barney）认为竞争优势之所以能持久，是因为企业拥有异质性及不可流动性的资源，有部分资源尚具有价值、稀缺、不可模仿与不可替代等特性。企业竞争地位的差别要归结为企业所拥有资源形态的差别，竞争优势构建在企业所拥有的异质性资源上。企业间的竞争就可以看作异质性资源层面的竞争，如何独占某些资源或打破竞争对手对资源的独占成为竞争的焦点。实际上，企业对持续竞争优势的追求总是要转化成对那些独特、稀缺资源的识别、占有与配置这一战略目的。通过产业环境分析和竞争对手分析进行企业资源的不可模仿性评估、持久性评估、占有性评估、替代性评估及竞争优势评估是战略制定的必要环节，产业机遇和企业资源的现有状况是企业战略制定的基础。

四、战略管理理论的新发展

20 世纪 90 年代以前的战略管理理论多建立在对抗和竞争的基础上，侧重于讨论竞争和竞争优势。进入 20 世纪 90 年代以后，随着全球经济一体化进程的加速，企业经营环境

的不确定性日益增大，企业很难仅仅依靠自己的力量掌握竞争的主动权。战略联盟理论的出现，使人们开始关注企业间各种形式的联合。在此背景下，超越竞争成为战略管理理论的一个新热点。围绕这一趋势，出现了一些新的理论。

（一）顾客价值理论

过去为了获得竞争优势，学者们在分析产业环境和改进组织内部方面进行了大量的研究，但是如果这些努力不能被顾客认可，产品和服务不能被顾客认同，企业就无法建立真正的竞争优势。顾客价值（Customer Value）理论的创新之处在于企业是真正站在顾客的角度来看待产品和服务的价值，这种价值不是由企业决定的，而是由顾客决定的。随着技术发展的日新月异和新产品的不断涌现，顾客对产品和服务的期望越来越高。当今的顾客已不再是产品与服务的被动接受者，他们比以往掌握了更多的知识、信息和技能，更热衷于学习和实践，在日趋宽泛的产品选择中享有主动权。企业只有给顾客提供比竞争对手更多的价值，才能形成并留住忠诚的顾客。顾客价值理论正成为理论界和企业界关注的焦点，被视为竞争优势的新来源。

（二）商业生态系统理论

1996年，美国学者詹姆斯·穆尔在《竞争的衰亡》一书中，首次将生物生态系统应用于商业领域，打破了传统的以行业划分为前提的战略理论的限制。所谓“商业生态系统”，是指由客户、供应商、主要生产厂家及其他有关人员相互配合组成的群体，同时还包括那些提供资金的人及有关的行业协会，掌管标准的组织、工会、政府和半官方机构。企业要想在复杂多变的环境中生存和发展，离不开与供应商、顾客、社会组织、公众及自然环境的紧密配合和联系。商业生态系统理论打破了传统的“把自己看作单个的主体”的竞争思维模式，主张“共同进化”。这种新的理论模式弥补了以往战略管理理论偏重竞争忽视合作的缺陷，为企业构造新的商业模式提供了理论框架和思考方法。

（三）边缘竞争战略理论

在当今市场变革日益普遍和竞争日益激烈的情况下，美国管理学家布朗和埃森哈特在1998年出版的《边缘竞争》一书中论述了一种新的开创性的战略——边缘竞争。作者认为快速变化和不可预测性是未来经营环境的主要特征，因此战略最重要的任务是对变革进行管理。边缘竞争战略的核心在于利用变革的动态本质来构建一系列的竞争优势。它力图捕捉无序平衡的边缘状态，使得公司在无序和有序之间保持微妙的平衡状态。熟练地掌握了边缘竞争的时间和平衡方法之后，管理人员便可避免单纯的市场反应，设定自己的变革节拍，迫使竞争对手跟随自己的战略方向，从而控制市场的竞争格局。这种战略的顺利实施需要得到相应组织结构的支持，这种组织结构的特点就是在同固定式结构和松散式结构间寻找最佳的结合方式。边缘竞争战略的成就在于它解决了公司在高度变革和高度不确定性的市场上所面临的战略挑战，通过不断地创新和变革公司本身来获取持续的竞争优势。

学习任务八 战略管理的主要流派

战略管理发展至今，可谓百家争鸣、百花齐放，不同的学者对于战略管理理论都有着不同的理解和认识。明茨伯格认为，人们对战略形成的认识就如同盲人摸象，因为从未有人能够具备完整地审视大象的眼光。每个人都仅仅依据自己的理解或紧紧抓住战略形成的某一部分，同时对其他部分一无所知。明茨伯格反对将大象的各个部分简单地加以拼凑而试图得到完整的大象，但同时并没有完全抹杀“盲人摸象”的功绩。他认为为了得到整体的认识，必须要理解局部。明茨伯格在分析了战略管理理论研究人员的学术观点后，将战略管理理论归纳为十大流派，分别为：设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、认识学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派、结构学派。

一、主要流派

（一）设计学派：将战略形成看作一个概念作用的过程

设计学派就是设计战略制定的模型以寻求内部能力和外部环境的匹配，SWOT 分析即是代表性观点。

对于设计学派，有几个前提条件：一是战略形成应该是一个有意识的、深思熟虑的思维过程；二是进行控制并保持清醒是 CEO 的责任，CEO 就是战略家；三是战略形成的模式必须保持简单和非正式；四是战略应当是个性化设计的最佳成果之一；五是当战略形成一个完整的概念时，设计过程才算结束；六是战略应当是明确的，为此它必须保持简单；七是只有当独特的、内容丰富的、明确而简单的战略完全制定好之后，才能得以贯彻。

设计学派的核心是将战略制定脱离于战略贯彻，即将思维和行动相分离。这种分离方便了案例研究和教学，也同样是因为这种特点，设计学派模型在咨询业中也备受青睐。但是明茨伯格发问了：“想了再做”真是最好的方法吗？一面是行动者在底层辛勤地执行战略，一面是战略的思考者高高在上、深思熟虑。形成这种局面需要一个基本前提：信息可以在不失真的情况下，集中起来发给上级。而这其实是经常实现不了的假设。如果说思考和行动分离式的集中式战略决策能够适合稳定的世界，而在目前这个变化是常态的世界里，处理意外的能力越来越重要。或许 80/20 法则在这里同样适用：企业的优势应该主要体现在对于 20% 意外的处理能力，而其余 80% 大家都差不多。

当然，明茨伯格并没有完全否定设计学派。他认为对那些需要重新定位或者说处于需要对其策略进行重新定义时期的组织，设计学派模式不失为一种适合的工具。另外，对那些需要对自己发展方向有一个清楚认识的新的组织，设计学派模式也能够找到用武之地。

（二）计划学派：将战略形成看作一个正式的过程

计划学派认为，战略产生于一个受控的、正式的过程，该过程被分解成清晰的步骤，

每个步骤都采用核算清单进行详细的描述，并由分析技术来支撑。明茨伯格认为，计划学派的核心吻合了管理教育、大公司的经营活动及政府进行宏观管理的实践活动。在这种模式中，战略是由受过严格培训的计划人员来制定的。计划学派认可了设计学派大多数的前提，但它与设计学派的简单和非正式的模式相比，更强调“步骤性”和“命令式”的控制。其核心假设是：按照一定要求制定出每一个战略组成部分，根据蓝图将它们组合，就会得到最终的产品——战略。

设计学派遇到的问题，计划学派大多也会遇到，而且还更严重。战略计划在 20 世纪 80 年代初遇到了麻烦，“由计划人员制定的、想象中非常完美的战略只有极少数得到了成功的贯彻”。杰克·韦尔奇（Jack Welch）也生动地描绘出了一种景象：“书本越来越厚，印刷越来越复杂，图板越来越硬，绘图质量也越来越好。”计划学派在结果上不仅妨碍到中层管理人员进行战略决策的义务，也妨碍了高层管理人员进行战略决策的义务。

明茨伯格认为，战略计划的失败是程式化的失败，是对不连续事件进行预测的失败，是将改革制度化的失败，是硬信息取代软信息的失败，是以呆板的计划来应付动态因素的失败。他进而指出战略计划学派的谬误，他认为战略计划起错名了，应该叫作战略程序化。

（三）定位学派：将战略形成看作一个分析的过程

定位学派起源于迈克尔·波特的两本轰动性的著作：《竞争战略》和《竞争优势》。它们使定位学派在战略管理领域占据了主导地位。

定位学派的几个主要前提条件为：战略就是市场中通用的、特别常用的、可以辨别的位置；市场（环境）是存在利润并充满竞争的；战略形成过程就是一个基于分析计算基础之上的对这些通用位置的选择之一；战略分析家在战略形成中起主要作用，他们将计算结果送交正式控制选择过程的管理人员；战略产生于深思熟虑的过程，并被清晰表达和予以实施；是市场结构推动了定位战略，而定位战略又推动了组织结构。

在定位学派中，迈克尔·波特的五种竞争力量分析模型、三种通用战略、价值链模型是其主要分析工具，它们尤其得到战略咨询人员的推崇和使用。

明茨伯格认为，定位学派同样存在着思考和行动分离的问题，使战略制定过程过于深思熟虑而因此破坏了战略学习。另外，也不应该忽略一个明显的问题，即定位学派将企业竞争优势归结于企业所处的市场结构与市场机会等，就是所谓的企业竞争优势外生论。从这种分析方法来看，对于某一个行业而言，该行业中所有企业面临的市场结构、市场机会等在客观上是同质的，那么所推导出的逻辑结果只能是该产业内所有企业的赢利状况应该是基本一致的，但这并不符合事实。另外也应该注意到，在目前的环境（技术环境、市场环境、社会环境等）下，竞争不再主要是一种“位置”之战，就像定位学派所强调的定位一样。在这越发动态的环境中，战略也变得动态起来，成为一种“移动”之战，成功更大程度上取决于对市场和消费者需求的快速反应。

明茨伯格指出，对于偏重分析和计算的定位学派，它将其作用从战略制定降低为进行支持战略进程的战略分析过程，而这种战略分析只有在各种条件相当确定和稳定时才会显得有助于战略制定，却不会在战略制定过程中占据主导地位。

（四）企业家学派：将战略形成看作一个预测的过程

企业家学派将战略形成过程集中在个别领导人身上，而且强调某些天生的直觉、判断、智慧和洞察力。它将战略形成看作一种与形象和方向感有关的看法，其核心概念是“远见”。

企业家学派战略思考可以归纳为“向前看”“向后看”“向下看”“从侧面看”“从远处看”，最终要“看穿”。企业家学派的主要前提条件有：存在于企业领导人心中的战略，既是一种观念，更是一种特殊的、长期的方向感，是对组织未来的远见；战略形成最好不要成为一种完全有意识的思维过程；企业领导人一心一意地发展远见，并在必要的情况下亲自控制战略的实施；战略远见是可以发展变化的，既可以是深思熟虑的，也可以是随机应变的；组织其实是一个受企业领导人指挥的、简单的组织结构；企业家的战略如同某种特殊位置，受到保护，不受市场竞争的冲击。

战略形成过程在企业家学派中，继续被看作一个被掩埋在人类认知过程中的黑匣子，它对走入困境的企业组织所开的药方简单明了：去寻找新的、有远见的企业领导人。显然，企业家学派用到的方法是冒险的，它以企业家个人健康和幻想作为赌注。当然，从理论上讲，建立一个有远见的组织远比只依赖一个有远见的企业领导人明智许多。或许，因为有远见的组织太难建设，而有远见的个人很多，所以人们往往对企业家学派的药方欣然接受。

明茨伯格指出，企业家学派还是有其广阔的生存环境的，如：创办企业需要很强的领导能力和远见，处于困境中的组织同样也需要远见者指点迷津。另外，处于不断进步的小企业同样需要这种有远见的企业家的领导能力。

（五）认识学派：将战略形成看作一个心理过程

认识学派是在认知心理学的基础上发展而来的。认识学派认为如果要具体了解战略的形成过程，最好的方法就是去研究战略家的思想。认识学派存在两个分支，其中一派倾向于实证主义，认为知识的处理和构成是产生某种勾画世界的客观想法的成果；而另一派认为所有的认识都是主观的，将战略作为一种对世界的解释。如果说偏向客观的一派认为认知是对世界的一种再创造，而主观一派则认为认知本身创造了世界。认识学派是沟通较为客观的设计、计划、定位和企业家学派与相对主观的学习、权力、环境及结构学派的桥梁。

阅 读 材 料

宝丽来的来历

宝丽来的成功是主观认识学派观点的最好诠释：人类创造性的活动是企业得以成功的一个重要方面。

爱德华·兰德是宝丽来的创始人，当年他依靠“一次成像”的革命性发明，使得宝丽来相机成为一个长期以来一直被人津津乐道的商业传奇。然而，恐怕谁都不会想到，宝丽来相机的诞生，竟然源自一个小女孩。

1943年，当爱德华·兰德与家人在大峡谷度假的时候，他为家人拍摄了一辑照片。

当时只有3岁的女儿问爱德华：“什么时候可以看到照片？”爱德华回答说：“大约要一个星期以后。”没有耐心的小女孩听到爸爸这样说，便急不可待地问道：“为什么要等这么久才可以看到照片？为什么不能马上看到呀？”

爱德华立刻灵机一动，发明即时成像相机的想法跃然脑中。多年后，他曾如此描述女儿带给他的灵感：“我开始考虑解决女儿给我设置的难题。在那一瞬间，照相机、胶片和物理、化学变得如此清晰，以致我十分激动地赶到朋友的住所，向他详细地讲述见光后能迅速得到照片的照相机的雏形。它在我的脑海里是如此的真实，以致我的描述花去了好几个小时的时间。”

1947年，爱德华发明了能在60秒内显影的成像技术。次年，世界上第一部即拍即显相机Model 95诞生，并为宝丽来公司在商业上赢得了空前的成功。

根据相关资料整理

明茨伯格认为，战略管理在实践中而不是理论上已经充分利用了认知心理学，因为认知心理学大量地阐述了战略管理感兴趣的问题，特别是关于战略家内心概念形成的过程。但是，认识学派的研究成果虽然对认知心理学有很好的借鉴作用，但对战略管理研究的贡献却很有限。

（六）学习学派：将战略形成看作一个应急的过程

认识学派试图告诉我们，世界是很复杂的，单纯说明性的设计学派、计划学派和定位学派是建设不起战略管理这座大厦的。为了更好地了解这个纷繁复杂的世界，只好去学习。

学习学派认为，战略是人们开始研究形势时与其组织应付局势的能力一起出现的，有时以个人方式表现，而多数时候则以集体行为的方式出现，最后集中成为组织成员的行为模式。“战略管理不仅仅是对变化的管理，而是通过变化来进行管理。”学习学派认为传统战略构造方式，尤其是设计、计划和定位模式，仅仅是一种幻想，不能真正解决组织内发生的问题。

学习学派存在以下几个基本前提：组织环境具有复杂和难以预测的特性，经常伴随对战略而言不可缺少的知识传播，因而战略的制定必须采用不断学习的形式，而战略制定和战略执行的界限在这个过程中变得不可辨别；虽然领导者也必须学习，但更重要的是集体学习，这意味着在组织中存在许多潜在的战略家；学习是以应急的方式进行的，战略可以在任何奇怪的地点以任何奇怪的方式出现，而它一旦被确认后便正式成为深思熟虑的战略；领导者的作用不再是预想深思熟虑的战略，而是去管理战略学习的过程；战略首先是作为过去的行为模式出现，然后才可能成为未来的计划，并最终变成指导总体行为的观念。

目前，学习型组织、演化理论、知识创新、能动方式及混沌理论成为战略学习的新方向，如彼得·圣吉（Peter M.Senge）的《第5项修炼》、野中郁次郎（Ikujiro Nonaka）和竹内弘高（Hirotaka Takeuchi）的《知识创新型公司》及哈默的相关著作成为学习学派的经典性文献，受宠一时。“学习型”在目前已经成为一个时尚话题，如学习型组织、学习型政府，甚至学习型社区和学习型家庭。

但明茨伯格指出,学习学派有走向另一个极端的危险,即导致战略的分散,或干脆不要战略或迷失战略,甚至导致错误的战略。注意学习是很重要的,但它不是包治百病的良药。一个真正的学习组织有时也会担心自己的学习是一种徒劳,更重要的是必须知道该学什么,或许这才隐含着“战略”方向的意味。

(七) 权力学派:将战略形成看作一个协商的过程

权力学派将战略形成看作一个受到权力影响的过程,强调权力和政治手段应用于战略谈判以利于获得特殊利益。这一学派存在两个分支,即微观权力和宏观权力。微观权力是用来应付组织内部的政治对策,而宏观权力关心的是组织对权力的应用。

权力学派存在几个前提:权力和政治使战略形成具体化,无论是组织内部的过程还是其外部环境中组织本身的行为;战略往往是应急的并且采用定位和策略的形式而不是观念的形式;微观权力把战略决策看作在狭隘利益集团和诡诈的联盟之间,通过说服、讨价还价甚至直接对抗所表现出的相互作用;宏观权力将组织看作采取控制或与其他组织合作的方法,通过战略操纵和联盟中的集体战略,促进自身利益。

明茨伯格认为,权力学派将权力和政治引进战略形成过程是有其意义的,因为我们必须承认,在很多情况下,组织或多或少会受到政治和权力因素的影响。例如,在重大变革时期,权力关系中的重大变化也必然发生,在冲突出现时,许多组织成员拥有权力并有促进自身利益的倾向;在不断变化时期,由于组织无法确定明确的方向,决策也会成为政治或权力的混战。

(八) 文化学派:将战略形成看作一个集体思维的过程

明茨伯格说,把权力放在镜子面前,看到的翻转的背面的影像就是文化。权力控制组织并将其分离,而文化则将个体整合进集体。文化学派被称为盲人摸象中的第七个瞎子,他离大象几步之远,通过嗅觉、迹象、气氛来感知大象,结果大象的样子真实地出现在他的心中。

文化学派的信念主要表现为:战略形成是社会交互过程,建立在组织成员共同信念和理解的基础上。个人通过文化适应过程或社会化过程来获得信念,而该过程通常是潜移默化的。组织成员只能部分描述巩固着他们文化的信念,而文化的来源和解释可能依然模糊。战略首先采取了观念而非立场的形式,观念根植于集体意向之中,并在深藏着资源或潜能的组织模式中反映出来,受到保护并且用作竞争优势,因此战略最好描述成深思熟虑的形式。文化尤其是观念体系不鼓励战略的改变,以便现有战略永久存在,它们至多在组织的整体战略观念中做一些立场的改变。

文化学派相对于定位学派的精确性,其缺点是概念的模糊性。另外,它还会阻碍必要的改变:由于文化是凝重的、稳固持久的,它赞成保持管理的连续性并将管理保持在一定的轨道上。而且,由于文化形成本身就是持久和困难的过程,对其重建和再造往往更难,并会对其造成破坏。但是,和设计学派、认识学派及企业家学派的个人主义不同,文化学派引入了社会过程中重要的集体思维,确立了组织风格和个人风格的同等地位,并且便于

建立整体性的观念。与计划学派和定位学派“割断历史”的倾向相反，它将战略根植于色彩斑斓的组织历史画卷之中；而对计划学派和定位学派而言，改变战略往往和换衣服一样。

（九）环境学派：将战略形成看作一个反应过程

环境学派与其他学派不同，其他学派将环境看作一种影响因素，而在环境学派中，环境成了真正的演员角色。环境学派认为，组织是消极被动的，它们花费时间对确定议事日程的环境作出反应。

明茨伯格指出，环境因素也或多或少地存在于其他学派中，如定位学派。在定位学派中，环境体现为一种经济力量群，代表行业、竞争和市场。在认识学派的一个分支中，对偏见和歪曲的强调，也反映了环境的影响。而学习学派也强调了环境的复杂性。在前述的战略学派中，战略家始终处于至高无上的地位。但在环境学派中，环境和领导及组织一起成为战略形成过程中的三个中心力量，并且领导和组织从属于外部环境，环境居于支配地位了。

环境学派存在以下前提：环境作为一种综合力量向组织展现自身，是战略形成过程中的中心角色；组织必须适应这个力量，否则便被淘汰；领导变成了一种被动因素，负责观察了解环境并使组织与之相适应。

环境学派有几个典型观念，即偶然性理论、种群生态学理论及“铁笼子”观点。偶然性理论认为外部环境越稳定，内部结构越正规；而种群生态学理论认为是外部条件使组织处于特定的活动范围内，要么组织按照环境改变自己，要么被“淘汰”；“铁笼子”观点是由那些被称为“社会制度理论家”的人提出的，他们认为由环境所施加的政治及意识形态压力虽然减少了战略选择，但并未完全消除这种选择，此时环境变成了“铁笼子”。

鉴于目前对环境学派的争论很多，明茨伯格认为，人们可以从环境学派中了解组织群落和环境对组织生存和发展的影响，并将这些知识用于自己的组织实践。

（十）结构学派：将战略形成看作一个转变的过程

结构学派包含了前面的所有内容，但它却运用了自己的独特视角。和其他学派的根本区别在于：它提供了一种调和的可能，一种对其他学派进行综合的方式。这一学派一方面将组织和组织周围的状态描述为结构，另一方面将战略形成过程描述为转变。它们反映了事物存在的两个方面：状态和变迁。

从某种意义上说，结构学派的前提包含了其他学派的前提，但每一前提都有一个明确界定的适用背景，正是这种包容成为了结构学派独有的特征。其前提表现为：在很多时候，组织都可被描述为某种稳定结构，即采用特殊的结构形式和特殊的内容相匹配，从而形成一种特殊的战略。这种稳定结构会偶然被一些转变过程所打破，向另一种结构进行量的飞跃。结构状态与转变时期的相继交替可能会形成一种规律，如表现为组织的生命周期。战略管理的关键就是维持稳定，至少大多数时候是适应性的战略变化，但会周期性地认识到转变的需要，并能在不破坏组织的前提下管理混乱的转变过程。战略制定过程既可以是一种概念性的设计或正规计划，也可以是系统分析或领导的远见，又可以是共同学习或竞争

性的权术，集中表现在个人认识、集体社会化或者是简单地对环境的反应，但每一种都有自己的存在时间和内容，也就是说，不同战略形成的思想学派本身就代表了特别的结构。战略采取了计划或模式、定位或观念，甚至策略的形式，但都是依照自己的时间和情形出现的。

在结构学派中，有对组织结构的研究，如个人组织、机械组织、专业组织、多部门组织、AD组织、教会式组织及政治组织等；有对组织发展的战略时期的研究，如发展期、稳定期、适应期、斗争期及革命期等；有对组织演化模式的研究；也有对组织再造过程的研究。

总的来说，结构学派给战略形成这个混乱的领域带来了某种秩序，但是组织从结构中获益的同时，也会从中受到损害。因为它可能会让我们忽视混乱世界的细微差别，而不能真正深入揭示出事物之间的复杂关系。“选择合适的结构是一种复杂的平衡行动。经理们既要避免平庸和结构太少的混乱，同时还不能过于迷恋结构。有细微差别的不同种类的葡萄酒，混合在一起，达到了和谐完美的平衡。”

二、明茨伯格对各战略学派的评价

明茨伯格说，大象是处于生长发育中的复杂机体，战略形成领域也是如此。即使不能完全看清，我们也应该能够更逼近战略形成的本来面目。明茨伯格认为，每个战略过程都应该将不同学派的各个方面结合起来，因为不可能去想象一个严肃认真的组织在战略制定时不考虑精神和社会的因素，不考虑环境的影响，不受领导力的左右，不经组织力量的推动，不在渐进和改革之间进行权衡。在实践中，战略形成过程不可避免地会有所倾斜，但在组织中担负最终责任的人，他们必须处理战略形成这一整只大象，不能为了自己的方便而将大象分割成块，而是要让它活下去，还要有助于保持它的生命力。

为了更好地认识战略形成这只大象，明茨伯格给出了一张大象写意图，如图 1.4 所示。

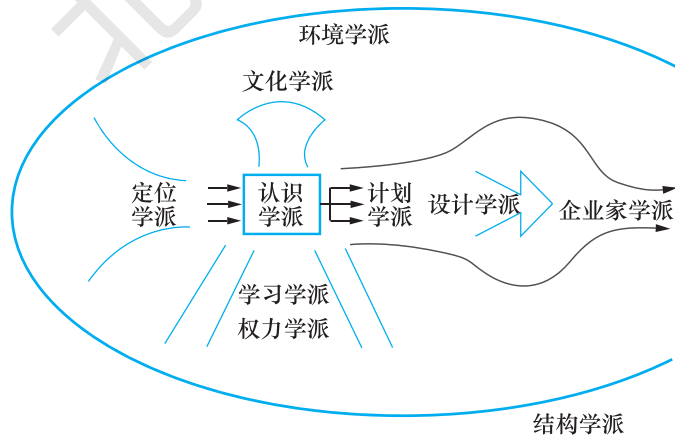


图 1.4 明茨伯格的战略管理学派图

中央黑框是战略的实际形成，只有认识学派真正试图进入其中，但是并不很成功。定位学派向后看，查找已有的数据资料，对其分析并将分析结果提供到战略制定这个黑框中。在另一侧，从黑框中出来的依次为计划学派、设计学派和企业家学派。计划学派向前看，

但也只是稍稍向前，注意对战略进行规划；设计学派看得更远，留心战略观念；而企业家学派既向旁边看又超越它们，透过直接障碍形成对未来的独到远见。学习学派和权力学派处在下面，纠缠在细节之中，它们只看到树木而看不见森林。学习学派看向地面，有时到了草根。权力学派在某种意义上看得更低，看到了石头下面，有时甚至到了地下，以认清组织不总暴露出来的东西。文化学派是从上往下看，笼罩在信念的云雾之中；而更上面的环境学派，则在观望。与认识学派试图通过显微镜观察过程的内部相对照，结构学派观察过程本身，或者说观察过程的所有方面。

单元检测

一、简答题

1. 简述战略的内涵。
2. 简述战略的特征。
3. 简述战略管理的定义和战略管理的过程以及战略管理给企业带来的好处。
4. 战略管理的层次有哪些？请分别说明。
5. 简述战略管理的十个主要流派以及它们之间的关系。

二、实践练习

一家当地公司的战略规划

目的：本活动将给你关于当地组织如何进行战略规划的实践知识，使你有机会在专业层次上与当地企业领导进行沟通交流。

指导：

步骤 1：通过电话与当地数位企业主或企业最高管理人进行联系。找到一家进行战略规划的企业，进行约会，以采访该企业的战略制定者（董事长、首席执行官或企业主）。

步骤 2：在采访中得到如下问题的答案。

- ◆ 该公司在实际中如何进行战略规划？哪些人参与这一规划？
 - ◆ 该公司是否有正式的任务陈述？该陈述是如何制定的？该陈述的最近一次修订发生在何时？
 - ◆ 进行战略规划的益处何在？
 - ◆ 该公司进行战略规划的主要成本和问题是什么？
 - ◆ 你是否预感到该公司制定战略规划的程序要发生变化？如果是，请予以解释。
- 步骤 3：向全班报告你的发现。