

战略概念重塑

俞秀宝 著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书对近几十年来一直存有争议的“到底什么是战略”这个问题进行了研究和介绍，全书共由9篇专题研究文章组成。

本书对战略概念涉及的重要问题进行了研究和介绍，书中对战略概念“三多问题”进行了系统的解释，介绍了战略概念内涵三要素、三要素与公司战略决策、战术与战略三要素、战略名称与三要素、战略决策偏向、战略决策遵循的重要原则等内容，提出了战略决策评价基本逻辑和思路、战略决策理论模型以及未来研究的方向。本书使用了大量图表对概念和理论进行解释，便于读者理解，同时结合企业的实际案例，能够帮助读者学以致用。

本书可作为对军事战略、公司战略感兴趣的管理人员的参考用书，亦可作为高等院校EMBA、MBA以及管理硕士等专业的教材和参考用书。

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

战略概念重塑 / 俞秀宝著. — 北京：清华大学出版社，2017

ISBN 978-7-302-46572-0

I. ①战… II. ①俞… III. ①企业战略—研究 IV. ①F272.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第030234号

责任编辑：吴雷

封面设计：汉风唐韵

版式设计：方加青

责任校对：宋玉莲

责任印制：刘海龙

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：三河市铭诚印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×230mm 印 张：15 字 数：213千字

版 次：2017年4月第1版 印 次：2017年4月第1次印刷

印 数：1~2000

定 价：50.00元

产品编号：072845-01

谨以此书献给我的父亲、母亲、丈夫和儿子



一、讲课的四个阶段

1999年，我从澳大利亚昆士兰大学博士毕业后，来到同济大学经济与管理学院任教。时任学院院长的黄瑜祥教授对我说，“你的博士论文是战略方向的，战略课程目前缺老师，你就上这门课吧”。于是从那时起，我就和《战略管理》结下了缘。

我曾先后为各类MBA班、双学位MBA班（包括同济曼切斯特、同济西楚凯斯班）、以及硕士研究生班和本科班级讲授过这门课程，期间还为美国Rice大学MBA以及法国ESCP-EAP等学校的MBA和EMBA进行过战略的专题讲座，也曾应邀到以色列海法大学为其EMBA及美国马凯特大学授课。在多年的教学中，使用过十多本《战略管理》教材，阅读了很多战略管理英文原版著作，指导过100多位学生的毕业论文，评阅了外校100多篇企业战略的MBA论文。

总结一下近15年来对战略管理课程的理解，我发现自己的授课过程大致经历了四个阶段。

第一个阶段是1998—2003年的“照本宣科”阶段。在这个阶段，我在众多的战略教科书中，选择自己认同和喜欢的，将书中内容理解消化后，结合案例给学生进行讲解。在此阶段我可以做到对书中的内容吃透，并且完全脱稿授课，但基本没有多少自己的见解。

第二个阶段是2004—2006年的“迷茫阶段”。同济大学经管学院较早开始了国际化，受益于学院与海外广泛的联系，在此期间，我有机会旁听

了来同济讲授《战略管理》海外教授的课，包括来自美国、欧洲及澳洲著名学府的教授。听课中我发现他们对战略课程涉及内容的理解出入很大，如 MIT 的教授对战略的讲解偏重营销，澳洲的老师偏重于从经济学的角度对战略课程进行讲解，而一位来自美国的教授，由于其进入大学任教前在公司主管过财务，因此他对战略课程的讲解偏重于财务预测。由于对战略课程主旨理解的不同，每人所讲的主体内容自然相差很大。我在听了他们对同一门课程如此不同的讲授内容后，陷入了深深的迷茫中。

第三个阶段是 2007—2008 年的“怀疑阶段”。随着与企业高管层的频繁接触以及自身阅读量的增加，我开始对书本和文献中战略的定义产生了怀疑，随着审阅战略领域 MBA 毕业论文数量的增加，我对战略学科以及课程的有些内容产生了怀疑，而且这个怀疑在不断的加深。在这个阶段，我发现许多战略管理的毕业论文，大量的篇幅都是在使用战略分析工具，对公司所处的行业及竞争环境等进行泛泛的分析，尽管采用了多种分析方法，如 PEST 分析、五力分析、SWOT 分析等，但这些论文的结论通常是提出公司应该采取差异化战略或者成本领先战略，其中真正贴切的分析公司战略内容的好论文少之又少。还有一些论文，在 SWOT 分析基础上，出现了 5 个以上的战略（比如 2 个 SO 战略、1 个 ST 战略、2 个 WT 战略、2 个 OW 战略等），即便是这样，由于战略结论的得出是建立在 SWOT 分析基础上的，因此这种出现多个战略的论文，一般还是属于比较好的论文。

分析工具好比战争中的武器，比如坦克、飞机、大炮、潜艇等，不同场合的战争需要采用不同的武器，但我们知道，战争的胜利更多的需要指挥者的战略思想和战士的能力。战略分析工具不是万能的，只是辅助性的，对公司战略最核心的分析仍需要我们为每一个具体的战略制定贴切的内容。

战略类的 MBA 论文，由于论文的大量篇幅是采用各种方法对宏观环境和公司情况进行分析，因此战略类论文被误认为是 MBA 论文中比较容易完成的。但是我们都知企业实际战略决策情况并非如此，如果战略决策相

比于财务、营销、人力资源等决策更加容易的话，其就不应该是属于公司最高层的决策了。

由于大量的战略类毕业论文都存在上面提到的问题，因此这个问题的出现，应该与战略学科缺乏具有可供实践学习和应用的核心理论有关，战略的理论没有阐述清楚什么是战略，学生也就不知道如何进行战略决策，以及到底要对哪些问题进行决策。

在怀疑中我进入了第四个阶段。第四阶段是2009年起的“自我认知阶段”。这个阶段我阅读了大量的战略概念英文原版文章，分析了公司实际案例，慢慢发现传统教材中对战略概念的理解存在问题，与企业的实际情况不完全吻合。在之后指导MBA论文的过程中以及阅读军事战争书籍中，我发现了一点规律，并开始慢慢形成自己对战略概念的认知。

二、战略概念三要素的发现

我们对战略的认识和理解有点像盲人摸象（明茨伯格，2002），摸到了象腿的人认为战略是根“柱子”，摸到了象身的人认为战略像一块“板”。“腿”和“板”都是战略这只大象的一部分，但不是对战略概念整体的理解。2010年起，我开始确信文献对战略概念的理解可能有失偏颇，不同的人从不同的角度理解一个事物，如果没有抓住事情的核心，会得出不同的结论，但这个事物的本质应该只有一个。如果大象存在，我们认知的“腿”和“象身”都只是其身体的一部分。如果我们相信关于战略的概念确实存在，那么这个存在应该是客观的，是不以我们的意志而变化的。

2011年，我看到战略管理学科顶级期刊 *Strategic Management Journal* 上发表了一篇研究战略定义的文章。这篇文章使我意识到两点：一是至今仍有人在研究战略学科最基本的问题（什么是战略或战略的概念和定义）；二是其中存在的问题依然未得到解决。之所以说没有得以解决是因为我读得 SMJ 期刊上的这篇关于战略定义的研究，尽管使用的定量方法很完美，

但研究的逻辑尤其是研究得出的结论不能完全令人信服。当我发现学科中一个根本性的问题仍然没有得到完全解决时，我受到了极大的鼓舞。

2011年，我开始将自身对战略概念的理解写成文章，并将其翻译成了英文，又将研究的核心摘要内容发给了大师亨利·明茨伯格教授，与我素不相识的大师给我进行了回复，其告知我只需要将在MBA论文的指导中得出战略概念三要素的过程描述清楚就可以了。他的回复令我激动并备受鼓舞。

以下是我对战略概念形成自己理解的过程。

在战略概念领域，尽管我先后阅读了很多的文献，但对战略概念突破性的理解和发现是在文献阅读的基础上，从MBA论文的指导中以及对案例的研究中得到的启发。

在过去的12年中，我评阅了100多篇公司战略方面的论文，亲自指导了近百篇MBA和EMBA战略论文。其间，我逐渐发现有一些论文可读性和逻辑性明显好于其他论文。在指导论文以及与学生的沟通中，我开始慢慢发现这些好的论文存在一定的规律。一个规律是其中的有些论文一开始就明确的知道公司发展过程中面临的关键问题，其目的是希望通过分析和研究，寻找到解决问题的方案或方法。如一位学员说：“我的公司产品质量很好，但只能卖到低端市场。”我便问他：“为什么不卖到高端市场？”学员回答说：“高端市场被外资产品垄断，且客户就是认为本土产品价格不能太高。”这家企业由于规模小，无法进行大规模的市场推广和营销活动，因此该学生希望通过论文的研究，找到解决该问题的思路或途径。这个规律的出现，使我意识到这样的战略是有问题导向的。

另一个规律是有些论文在一开始就清楚地知道公司战略目标，论文的研究主要是寻找实现目标的途径或可能遇到的问题及解决问题的方法。一位在外资企业工作的学生反映，他的公司是一家生产和销售高端产品的企业，但中国中端市场对产品的需求很大，这对公司来讲具有很强的吸引力，公司考虑是否应该进入中端市场？如果进入，如何进入？需要克服什么问题？还有的学生，希望通过论文的分析和研究，分析公司长远目标的可行性，

找到实现目标的途径，如“我的公司希望开发非洲市场，我想分析该市场是否值得进入，如何进入”。这个规律（Pattern）的出现，使我意识到这样的战略是有目标导向的。

2009年，吉利收购了沃尔沃，媒体开始出现对该收购案例进行各种报道，我特别关注了这个收购，并详细分析了各种报道，将前面总结的好的MBA论文显现的规律（pattern）与该案例中的线索结合进行了研究，发现了战略概念内涵三要素（长远目标、发展问题、总体方略），用该三要素对吉利收购沃尔沃进行了重新分析。在此基础上，还对其他企业成功的战略案例进行了分析，发现该三要素很好地解释了企业战略决策和实践，是构成战略内涵的基本要素。

发现三要素的过程看起来简单，但实际上历经了长达十年多的持续思考。这个过程使我意识到，如果不是自己十多年来讲授战略课程，如果没有对MBA和EMBA学员论文的指导，如果没有与学员进行沟通，如果没有对相关案例的分析，如果没有对文献的阅读和分析，三要素的发现基本是不大可能的。

发现战略概念三要素后，我对文献中战略的各种定义以及研究战略定义的文章进行了研究，发现半个多世纪以来，学术界对到底“什么是战略”这个问题一直存有争议，战略概念应该包含哪些要素、以及要素之间有这样的联系等问题也一直未得到解决。文献现有的90多个战略的定义，普遍存在定义中术语使用上的混乱，以及存在对战略概念本质内涵认识不清等问题。

在对战略概念文献仔细研究后，我发现很多定义其实包含了三要素中的两个要素。关于文献中战略定义术语过多及使用混乱问题，我的研究发现，不同的作者采用了不同的词汇来表达一个相同的意思，有时，甚至同一个含义在不同的文献中使用了多达十几个词汇，因此出现了战略定义多词汇的局面。除了词汇表述不同外，文献对战略的定义还存在不同的理解，即存在作者对战略定义最核心内容理解上的差异。如何理解这些

差异呢？我在三要素的基础上，对文献进行了一个系统的梳理，并对战略定义出现的多术语（多词汇）问题、多定义问题、以及多理解问题进行了解释。

我对战术与战略关系理解上的突破，源于阅读《明朝那些事儿》中对战争场面的描写，尤其是朱元璋早年与陈友谅的一次战斗，书中非常详细地介绍了这次“以小欺大”的战斗场面，以及其中朱元璋和谋士的智慧和胆略。我把这个故事中的一些重要内容按三要素（“问题”——敌强我弱、“目标”——赢得这场战斗、“战略途径”——诱敌深入、埋伏伏击）整理后，发现这场战斗中非常精彩的谋略细节内容没有在三要素中体现出来，仔细分析后，才发现这些谋略的细节其实就是我们通常所说的战术。之后我对其他的战斗进行了分析，战术与战略的关系清晰的展现了出来。朱元璋与陈友谅的这个故事使我发现了战术在战略中到底处于一个怎样的位置。当我发现战术与战略三要素关系时，正处于此书的写作过程中，于是我便决定将这两者的关系写成一篇文章，放到书中。

本书一开始只是一篇对战略概念文献进行梳理的研究型文章，与大多数研究者一样，我试图发表我的文章。但由于文章是纯理论性的阐述，因此未被采纳。当文章被拒后一开始有点不知所措，但当我重新阅读自己的文章后，感觉不发表对不起自己近 10 多年来对这个问题的思考和研究，于是决定将一篇不到一万字的文章扩展成书。在本书的写作过程中，我明显感到自己对战略三要素的理解有了新的认知和提升，尤其是对战略途径（或总体方略）要素的理解。另外，在不到一万字的文章扩展成书后，我发现由于战略概念原来存有太多的困惑，要解释好什么是战略，仅靠一篇文章是很难阐述清楚的。

Pfeffer（1993）曾经批评一些期刊，只对新的（战略）概念发奖，而不对拒绝或对现有概念进行批评的研究发奖。本研究并不是对以往战略定义的文献进行批评，而是在吸取它们对战略认知的基础上，形成一个对公司战略概念新的认知。

三、本书主要内容

本书是对战略概念和定义的分析和研究，共有九篇专题研究文章组成。

第一章对战略定义有关文献进行了梳理研究，这里的文献包括两大方面：一个是对战略定义进行分析的文献（战略概念分析文献），另一个是对战略概念下定义的文献（战略概念定义文献）。本章对战略定义文献为什么会出现多词汇、多语义以及多定义的“三多问题”的原因进行了分析和研究。本章对5个战略概念分析文献以及研究结果进行了概括，提出了这几个研究存在的问题。另外针对定义文献关于战略概念内涵以及用词混乱的现象，也从基本逻辑出发，创造性地提出了对战略定义文献进行归纳梳理分析的方法。本章首先选择钱德勒、安德鲁斯、明茨伯格和波特等几位大师的定义进行分析。在此基础上，随机选择了30多个其他定义文献，对其中定义使用的词汇进行了详细分析，寻找到了战略概念定义文献为什么会出现词汇混乱的原因。战略的定义文献之所以出现乱象丛生，首先源于对战略概念内涵理解的不同，其次是很多文献使用不同的词汇来表达相同的含义。这章看似很学术，但实际非常有意思，你可以看到之所以我们对战略概念会有如此多不同的理解，主要是由于在企业实践中，在各种不同情况下的具体战略会有所不同，因此人们从不同的角度形成了对战略概念不同的理解。正如明茨伯格说，我们对战略的理解就好比盲人摸象，摸到大象不同部位的人，都将这些部位称为“战略”。

第二章从学术的角度介绍了战略概念的三个核心要素，以及其中的基本内容和内在联系，并提出缺乏三要素中任何一个要素的战略决策，都不是完整的战略，没有目标要素的战略是盲目型的战略，无法辨识重大发展问题要素的战略是空想型的战略，缺乏（对战术进行指导的）思想要素的战略是糊涂型的战略。

第三章从实践的角度，介绍了公司战略三要素与战略决策的关系，三要素实际是分别对关乎公司发展的三个重大问题进行决策，提出战略决策

是对公司三个大的问题进行有机整合的决策。本章同时提出，有机的整合三个决策是战略决策的难点。

我们知道战略是用来指导战术的，战略三要素大大丰富了他们两者之间的具体关系。本书第四章介绍了战术与战略三要素的关系，首先展示了一个军事例子，在此基础上，介绍了业务单元(SBU)层面战略与战术的关系，并介绍了集团公司层面战略与战术的关系。同时提出了“战术是否应该包含在战略中”这样一个问题，并对这个问题进行了回答。书中有大量的图示展示了各种情况下战术与战略三要素的关系。

对一个具体的战略来讲，战略三要素是一个什么情况呢？本书的第五章，详细介绍了每个具体战略的三要素。从学术角度来讲，战略学科中，对竞争战略（以及战术）的研究相对比较成熟，每个竞争战略三角形右下方的要素，其名称本身都包含了如何竞争的基本思想，可以用来指导竞争的具体战术谋略。而集团公司层面的战略，就其名称本身而言，基本都不能直接用来指导具体的战术，因此制定集团公司层面的战略时，很容易形成糊涂型战略（缺乏指导思想战略）。

一个完整的战略并不一定就是完美的战略，一个好的战略需要符合基本的原则。本书的第六章，介绍了战略决策最重要的几个基本原则，如战略要与外部环境相匹配；战略要与公司自身的资源和能力相匹配。违反这些基本原则，会出现外部偏向型战略决策或内部偏向型战略决策。本章详细介绍了外部偏向型战略决策、内部偏向型决策、盲目型战略决策等。本章的核心内容源于我对战略定义文献的研究，研究中我发现有不少文献，将战略制定原则的有关内容和词汇放到了战略定义中。

如果决策者对公司内外部关键信息和情况不了解，作出的战略决策将会有偏误。对关键信息的掌握和判断，是每个战略决策者必须要做的工作。本书第七章，介绍了进行战略决策所需要掌握的企业内部关键信息和外部关键信息，包括对行业趋势的把握和分析等内容。

每个战略决策的作出以及实施，都涉及企业大量资金和人力资源的投

入，一个错误的决策，往往意味着投资的失败，一般损失巨大。那在战略决策作出后，我们是否有办法再重新审视或鉴别一下，判断作出的战略决策是否符合公司实际情况、是否符合外部环境及行业发展态势呢？本书在第八章，根据提出的战略决策应该遵循的基本原则，试图从战略三要素出发，提出对战略决策进行评价的基本逻辑和思路。本章除了提出基本的评价思路外，还就一些具体的战略提出了评价的方法。

本书首次提出了战略概念三要素，基于三要素可从多方面对战略进行深入地研究。第九章在回顾和总结战略概念三要素研究的基础上，提出了战略决策模型、以及未来研究的方向和诸多研究问题，包括对战略三要素的研究、决策模型及影响战略决策因素的研究、对竞争战略的后续研究、对集团公司层面战略目标的研究（如目标类型研究、目标远期性研究、决策者个人因素对目标制定影响的研究等），以及对公司发展重大问题和总体方略方面的研究等。

下面是我的研究，如同以往的文献一样，必然存在许多问题，望读者批评指正！

俞秀宝

2016年12月于同济A楼1618室

I am a professor of strategy and am often ashamed to admit it, because there is a dirty secret: we only know a great strategy when we see one... we do not have a theory of strategy creation.

Gary Hamel^①

我是一个战略教授，但我常常羞于承认这个灰暗的秘密：只有当我们看到一个战略时，我们才知道这个伟大的战略……我们并没有战略的理论产生。

加里·哈梅尔

Strategy



① 其与普拉哈拉德一起，于1990年在《哈佛商业评论》发表了著名的《公司核心竞争力》一文。



我们对战略概念内涵的理解出了什么问题？

战略一词最早起源于战争，春秋时期孙武的《孙子兵法》是最早的指导军事战争的战略书籍。在西方，“strategy”一词源于希腊语“strategos”，意为军事将领，后指军事将领指挥军队作战的谋略。在军事战争中，有不少以少胜多的军事战斗，这些战略体现了军事家们卓越的战略思想，好的战略是克敌制胜的法宝。

战略一词最早出现在 1954 年现代管理学之父彼得·德鲁克《管理实践》一书中。20 世纪 60 年代，钱德勒（Chandler）（1962）及安索夫（Ansoff）（1965），分别对战略在企业管理中的作用等进行了论述。在他们的研究基础上，战略逐步发展为一个学科，并得到发展。

在企业及组织发展中，战略被视为高级管理人员的决策，是事关一个组织全局的和未来发展的重大决策，其关系到组织的生存和发展。战略决策正确与否，对组织能否沿着正确的方向前进，能否提高适应环境的能力，能否取得好的经济效益具有重要的影响。

从 1954 年彼得德鲁克给出战略的第一个定义至今，“战略”作为一门学科，经历了近 60 多年的发展，但是我们对“什么是战略”这个问题，仍然没有找到一个满意的答案，至今也仍然没有一个清晰的定义。根据 Ronda-Pupo 和 Guerras-Martin 2011 年发表在战略管理学科顶级期刊 *Strategic Management Journal* 上的文章，当前共有约 91 个战略的各种定义被学者使用。

我们来看一下几个战略的定义。

“战略是个体或组织采用的达到他们的目的的途径^①”（Grant, 2010）。

“战略是可以使公司保持或改进其业绩的资源分配方式^②”（Barney, 1997）。

“战略是了解一个行业的结构和动态，决定组织在行业中的相关定位，并采取行动以改变行业结构或组织定位，以取得组织绩效的改进^③”（Oliver, 2001）。

如果像这样列出 91 个不同的战略定义，相信我们都会糊涂的。

战略概念到底应该包含哪些本质内容或要素，许多文献^④对这个问题的理解存在很大差异（Koontz, 1961; Koontz, 1980; Chaharbaghi, 2007）。实际上，前面列出的三个定义也显示，作者对什么是战略的理解差异很大。这里，我把这个问题称为战略概念的“多数量”问题。定义内容的不同涉及对战略这个概念本质内容（或概念内涵）理解的不同，而对其内涵了解是认识这个概念的基础，战略概念是战略学科最基础的内容，如果我们对这个基本概念理解有偏差，学科的发展将出现问题。

战略概念定义数量多（Cox 等，2012; Oliver, 2001），且定义文献中出现的要素以及要素之间缺少内在的联系（Ketchen et al, 2008），缺少内部一致性（Hambrick & Frodrideson, 2001; Ketchen et al, 2008; Leontiades, 1982; Markides, 2004; Nag, Hambrick & Chen, 2007; Oliver, 2001），我将这个混乱称为“缺乏内在一致性”。缺乏内在一致性问题涉及对战略概念理解上的两个根本问题：一是哪些要素应该被用来定义战略；二是这些要素之间是一个怎样的关系。

① “Strategy is means by which individuals or organizations achieve their objectives”。

② “Strategy is a pattern of resource allocation that enables firms to maintain or improve their performance”。

③ “Strategy is understanding an industry structure and dynamics, determining the organization's relative position in that industry, and taking action to either change the industry's structure or the organization's position to improve organizational results”。

④ 这里的文献是指对战略概念下定义的文献，这里简称为“定义文献”。

1962—2008年，用于对战略概念进行定义的文献中出现的各种词汇多达20个（Ronda-Pupo和Guerras-Martin，2011），而且各种词汇在使用上存在着巨大差异（Koontz，1961；Knoontz，1980；Chaharbaghi，2007；Ketchen et al 2008）。这里我把由于定义词汇过多（或不当）而产生的混乱，称为“术语混乱”。

这里，我把上面战略定义文献出现的三个问题统称为“三多”问题（多理解、多数量、多词汇），即定义对核心内容的理解多、定义的数量多、使用的词汇多。

除了“三多”问题，文献对战略的定义还存在如下问题。

一是定义文献对战略进行定义所使用的词汇不仅多而且混乱，我将一些文献对战略概念的定义归纳后发现：在各种术语中，有的涉及战略目标和目的，有的涉及战略手段（途径、战术），有的涉及战略制定的原则。另外，即使表达同一个意思，不同的文献（或作者）也使用了很多不同的词汇，比如，仅关于战略目标的词汇，12个文献就使用了8个不同的术语；关于达到目标“途径”的词汇，有近10个不同的词语被20多个文献所采用。由于缺乏对战略概念基本要素的理解，许多定义文献并不清楚不同的词义实际上指向的是同一个核心内容。

二是对战略定义进行研究的文献^①中，其采用的研究方法存在的问题，我认为，在没有厘清基本逻辑关系之前，单纯靠复杂的研究方法对一些要素进行研究，其实并不能解决实质问题。这里我非常认同Hillman的观点：理论有时是不能够简单的用实证方法进行研究的（Hillman，2011）。

三是战略定义文献以及研究定义的文献，都没有从实践中吸取经验。定义者大都从自己的理解，或在原有定义文献的基础上，对战略概念进行新的定义。但是前面我们提到过战略的定义文献存在很多问题，这个情况如果确实如此的话，那仅依赖原有的定义文献作为样本，对战略概念进行研究将很难得出具有说服力的结论。因此，研究到底什么是战略，需要我

^① 这里的文献是指对战略概念进行研究的研究型文献，这里简称战略定义“研究文献”。

们在原有文献的基础上走出围城，从实践中得到启发，对问题进行深入研究和解答。

关于战略概念多词和多义的问题，有学者认为，一个名词拥有不同的理解是正常的，应该允许不同理解的存在。但如果一个名词存在几十个甚至上百个释义，而且各种理解之间在术语和词义上存在严重的混乱，这必将导致我们对学科核心内容理解产生歧义，同时这种多义状态下的名词，也将失去其学术价值。Chaharbaghi（2007）指出，“战略（定义）文献指数级的增长，将（我们的）注意力引导到了不同的方向，由此增加了更大的复杂性，并引起了越来越多的不确定性，对读者沟通的意义也越来越少”^①。Markides早在2004年也曾指出：“缺乏对战略定义足够的认同，导致增加了更多新的定义，由此产生了更多的混乱，使得学术界和管理者之间产生了分歧。”

我们知道，科学的目的是将学术研究得出的理论应用到社会实践中去，为企业服务。但战略概念目前的“三多”问题，造成了战略学科的困惑。我们对战略概念和定义理解以及文献出现的“三多”问题，使学术知识与企业实际应用需求之间产生了距离，一个具有过多释义且具有过多歧义的战略关键词汇，对工业界、企业界将失去其理论的指导意义。

Ronda-Pupo 和 Guerras-Martin（2011）曾呼吁，战略定义特别需要一个可以让大家共享的语言，这样可以让我们知道它作为科学而言应该具有的本质内容。战略概念拥有太多的定义导致了各种困惑，困惑的存在至少需要我们去理清或去理解产生这些困惑的原因，以便对战略有一个较好的认知。即使我们不能完全消除所有的困惑，但如果能够减少一点困惑，对战略学科的发展也是有帮助的。

Hambrick 和 Fredrickson 在2001年也曾指出，我们实际并不清楚到底哪些要素构成了战略，（目前）关键的任务是获得在战略自身各要素之间

^① The exponential growth of literature on strategy is directing attention in different ways, is adding greater complexity and is provoking more and more uncertainty while communicating less and less meaning to its audience.

具有的稳健和强健的一致性^①。我们知道从科学的角度而言，要获取这种一致性，首先需要寻找到战略概念（真实）的核心要素或内容，其次需要寻找到这些核心要素之间的关系，这些工作对战略学科而言都是最基本、最根本的工作。

百度将“定义”（definition）一词解释为是“在不改变目标事物本身的前提下，对概念的内涵或语词的意义所做的简要而准确的描述”。人们之间的交流，如果使用同一个词，但指的却是不同的含义（或者使用的是不同的词，指的却是相同的含义），交流就会发生困难，因此需要对某些名称和术语有共同的认识，交流才能得以进行。为此需要对名称、术语和概念等的含义加以描述，作出明确的规定，也就是给出它们的定义。

因此，对战略概念的研究，无论是从历史的角度、从战略学科发展的角度、还是从理论对实践指导的角度而言，都是重要和有必要的。虽然一些学者认为，科学并不需要有共识（Kuhn, 1996; Mintzberg, 1987:11），但是我们知道，因战略概念过多的定义而产生的问题，已经不是不同共识的问题，而是由此产生了学科内的严重困惑。我非常赞同早年一些学者所主张的，“对战略的基本定义进行重新审视”并“改进定义的精确度”（Bowman, Singh and Thomas, 2002），尤其需要对战略概念共享的语言（词汇）进行研究，以使我们对战略概念的本质有一个科学的了解（Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2011）。

Pfeffer（1993）批评说，“一些期刊，只对一些新的概念给予奖励，但对现有概念进行拒绝或批评的并不给予奖励”。本书对各种战略定义的文献进行评述和分析，其主要目的并不是对文献进行批评，而是希望通过相关研究和工作的，对文献进行一个梳理，以便使我们对战略概念内涵的理解，形成清晰的脉络。

^① The key is achieving a robust, reinforced consistency among the elements of the strategy itself.



第一章 战略定义文献解析	2
一、概述	2
二、战略“定义研究文献”分析	4
三、本章对战略“定义文献”的分析及研究方法	7
四、战略定义文献梳理与研究	13
五、本章小结	26
第二章 战略概念内涵三要素	30
一、概述	30
二、公司例子	31
三、问题导向型战略	34
四、目标导向型战略	37
五、战略概念内涵三要素	40
六、不完整的战略	43
七、本章小结	45
第三章 战略三要素与公司战略决策	48
一、引言	48
二、战略决策	50
三、本章小结	61

第四章 战术与战略概念三要素	64
一、一个军事领域的例子	64
二、公司业务层面战略与战术关系	68
三、指导分公司的集团战略与战术	70
四、集团公司战略与战术	73
五、战略与战术的关系	77
六、战略定义文献中关于战术的词汇表述	78
第五章 战略名称与战略三要素	82
一、竞争战略三要素	83
二、集团公司层面的战略决策	90
三、集团公司层面战略三要素	95
四、传统意义上的战略与战略三要素	108
五、本章小结	110
第六章 战略决策偏向与决策重要原则	114
一、战略决策偏向的案例分析	114
二、四种匹配情况下的战略决策	119
三、战略决策的重要原则	122
四、影响战略决策质量的其他因素	125
第七章 知彼与知己	128
一、前言	128
二、知己——了解公司的资源和能力	130
三、知彼——了解公司外部环境及行业环境	141

第八章 基于三要素的战略评价	148
一、概述	148
二、竞争战略评价	149
三、集团公司层面战略三要素评价	153
四、本章小结	165
第九章 战略决策理论模型与未来研究启示	168
一、本书研究回顾与总结	168
二、战略决策三要素研究	171
三、一个战略决策理论模型及有关问题研究	175
四、竞争战略有关问题的后续研究	185
五、集团公司层面战略有关问题的后续研究	189
六、战略决策原则研究	197
七、战略总体方略要素风险有关问题的研究	200
八、本章小结	201
后记	203
致谢	205
参考文献	207

The strategic concept suffers from the pain of semantic problems.

战略概念饱受着语义问题的痛苦（Hambrick, 2001; Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2011）。

Strategy



第一章 战略定义文献解析^①

摘要：基于对战略定义文献出现的“三多”（多理解、多数量、多词汇）问题现象的理解和分析，本章设计了针对“三多”问题独有的研究方法，并用该方法对战略定义的文献进行了系统地梳理和分析。本章在对几位大师定义分析的基础上，以其他三十多个定义为样本，对战略定义文献产生“三多”问题可能的四个主要原因进行了检查，研究发现，战略定义文献存在以下四个问题：（1）文献使用了不同的词语来表达相同的含义；（2）文献使用了不同的词汇来表达同一个大类下的各子类的内容；（3）对战略概念内涵理解的不同导致了使用不同的词；（4）战略概念定义文献中包含概念外延的内容。

关键词：战略定义；文献分析；术语混乱；内涵；外延

一、概述

战略定义文献的“三多”问题，使我们对战略概念的理解产生了困惑和混乱。

战略为什么会近 90 个定义，或战略为什么会这么多的定义？我们对战略为什么会有这么多的理解？尤其是有这么多不同的理解？我们对战略下的定义为什么会使用这么多的词汇？如何理解战略定义文献中出

^① 这一章，对战略定义的文献进行了分析和研究，希望解释以往战略定义出现混乱的原因，本章试图解释为什么“战略概念饱受着语义问题的痛苦”，并努力解决这个问题。本章的研究和写作比较艰难，本章的阅读可能也会比较辛苦。

现的“三多”问题以及由此产生的困惑？如果我们能够对这些问题进行解答，就能解开战略定义文献“三多”问题的谜底。

本章在对战略定义文献研究和分析的基础上，对战略定义文献存在的“三多”问题进行了一个系统的梳理，寻找产生困惑的原因，同时希望对“战略内涵理解困惑”问题进行解答^①。

本章结构安排如下，本章的第二部分对研究战略定义的5个研究型文献进行了分析，目的是了解哪些学者对战略概念的定义进行过研究？研究了哪些问题？如何研究的？研究是否得出了一致性的结论？他们的研究还存在什么问题？这部分通常也被称为文献综述。

本章的第三部分是研究方法的设计，用一个什么样的逻辑思路对战略定义文献进行梳理，同时对战略定义困惑和出现“三多”问题的原因进行解答，这是一个难度很大的挑战，这个问题整整困扰了我近一年的时间，在反复阅读文献定义之后，才浮现出分析和研究的思路，本章的第三部分，详细介绍了研究思路。

本章的第四部分是对战略定义文献的研究和评述，本部分按照第三部分提出的逻辑思路和方法，首先对几个代表性的战略定义进行分析和评述，该分析为后续对较大规模文献定义的分析奠定了基础，有点类似于预研究（pilot study）的味道。在代表性定义分析的基础上，本章还选取了更多的定义进行分析和评述。

本章在最后的总结部分，对战略定义出现的上述困惑进行了解答性的总结。

为方便读者阅读，这里特别说明，本章中的“文献”一词，指两大类的文献：一类是对战略下定义的文献（这里简称“定义文献”）；另一类是对战略定义文献进行研究的文献（这里简称“定义研究文献”）。

^① 关于“定义缺少内在一致性”问题，学术界目前为止尚没有一个系统的研究，本书的“战略概念内涵三要素”一章，对这个问题进行了详细地介绍和阐述。

二、战略“定义研究文献”分析

前面提到，战略定义的文献有许多不尽如意的地方，过多的定义导致了学科领域很多的困惑。一些学者对战略概念定义过多表示过关注（Chaharbaghi, 2007; Ketchen et al 2008; Koontz, 1961; Knoontz, 1980），并对战略概念定义的文献进行过一些分析或研究。

1978年，Hofer与Schendel对战略的13个定义进行了分析，并建议在这13个定义之间寻找共性。例如，在职能战略和政策问题上，他们的研究表明：13个作者用了5个不同的词汇，分别是“政策”“行动策略”“功能策略”“经营策略和政策”以及“职能战略和政策”。作者在分析的基础上，提出了如下4个需要进一步研究的问题^①：

- (1) 战略是否应该包括手段和广义或狭义的目的？
- (2) 狭义战略概念是否有要素存在？
- (3) 目标设定是否应该包括在战略概念内？
- (4) 各要素之间的逻辑关系是怎样的？他们如何形成或构成战略概念的本质内容？

我们可以看到，Hofer与Schendel提出的这几个问题，对理解战略概念以及如何为这个概念下定义异常重要，是解决到底什么是战略的一些根本问题。细看这些问题，可以发现问题（3）实际上是包含在问题（1）中的。

1980年，Bracker对17个战略的定义是否存在共同点进行了探索，在此基础上，他对各种战略定义进行了总结，他认为战略“是对环境或情况进行分析，以确定企业在竞争中的位置，并分配资源以实现企业的主要目标”。

战略资源学派创始人Barney教授，在1997年对9个战略的定义进行了综述，虽然没有梳理出共同的要素，但他将战略比作理论测试。Barney认为，“就像一个科学家根据现有文献的信息对研究假设进行验证一样，战略是

^① 本章将对Hofer与Schendel提出的前三个问题进行解答，第四个问题将在“战略概念内涵三要素”一章中回答。

在不完全信息状态下，一个企业基于对其运作的行业及市场关键经济过程的理解，并寻求其竞争优势”。

Grant (2008) 在列出 5 个战略定义基础上，对战略的定义进行了分析，指出公司需要从规划转变到战略，他认为战略包括以下几个方面的内容：

- (1) 设置具有一致性的长期目标；
- (2) 了解自己的竞争对手；
- (3) 客观地评价自己的资源；
- (4) 有效地执行选择的行动路线。

Ronda-Pupo 和 Guerras-Martin (2011) 在 SMJ 期刊发表的文章对战略概念进行了分析，他们采用内容分析法对 91 个不同的战略定义进行了研究。他们认为，战略概念的核心要素经历了三个发展阶段。1962—1977 年是第一阶段，他们发现“公司”“环境”和“行动”是战略概念的三个核心要素。在第二阶段（1987—1992 年）和第三阶段（1993—2008 年）中，战略概念的要素有“公司”“环境”“特色”“资源”和“行动”。在此基础上，他们也给战略下了一个新的定义。

表 1-1 中的 7 位作者是到目前为止对战略的不同定义（或战略定义多样性）进行过系统研究的学者，其中 4 位作者在研究的基础上提出了自己新的定义。但是你会发现，不管是采用普通方法（比如列出各个定义）或是采用内容分析法，这几个研究得出的关于什么是战略的结论（即战略定义）存在很大的差异。

表 1-1 战略定义研究文献汇总

文献	战略定义样本	研究方法	研究结论
Hofer 与 Schendel (1978)	13	手工列示	/
Bracker (1980)	17	手工列示	总结了战略定义含有的特点
Barney (1997)	9	手工列示	给出了一个新的定义
Grant (2008)	5	手工列示	给出了一个新的定义
Ronda-Pupo 和 Guerras-Martin (2011)	91	文本分析法	给出了一个新的定义

对研究同一个问题来说，不同的研究如果其结论都真实地揭示了这个问题的本质，其结论应该具有收敛性，即使在不同样本及不同时间情况下，得出的结论应该也具有一定的一致性。但是，表 1-1 中对战略定义研究的文献，由于研究的结论存在很大差异，因此，从某种程度上讲，这些研究并没有解决“什么是战略”这个问题。

那么他们是否对前面我们提到的战略概念的第一个困惑（术语混乱问题）进行了研究呢？

Hofer 与 Schendel、以及 Ronda-Pupo 和 Guerras-Martin 的研究涉及了这个问题，Hofer 与 Schendel 对职能战略和政策使用的术语进行了分析，发现有 13 个作者用了 5 个不同的词汇，但 Hofer 与 Schendel 并没有对为什么会产生 5 个不同词汇的原因（或产生这个现象的原因）进行进一步研究，因此我们并不清楚 5 个不同的词汇在战略概念的定义中扮演着什么角色。

Ronda-Pupo 和 Guerras-Martin 对战略文献各个定义使用的术语进行了研究，是 5 个研究中唯一使用非手工进行的研究。他们的发现认为，战略概念在不同阶段其核心要素有所不同。我对他们的研究得出的结论感到不安，首先，我认为战略核心要素在不同阶段应该是基本一致的，不同阶段情景和环境会发生变化，核心要素在不同情境中体现的内容和方式可能会有所不同，但核心要素本身不会发生大的改变。其次，如果你熟悉几位大师对战略下的定义，你会发现 Ronda-Pupo 和 Guerras-Martin 的研究得出的如“公司”“环境”“行动”“特色”“资源”和“行动”等核心要素，其隐含的概念的本质内容与大师们的定义相差较远。你也许可以认为他们采用的研究方法规范，但是我始终认为，在研究方法中，研究者的思路和逻辑是研究的根本和灵魂。另外，如本章第一部分中所提到的，战略的近 90 个定义存在诸多的困惑，如果这些定义本身存在问题，将这些定义作为研究样本，样本本身是有问题的。Ronda-Pupo 和 Guerras-Martin 的研究，凭软件对各定义样本的关键词进行了筛选，由此得出的结论主要依赖于 90 多个定义中包含的要素的集合。

尽管上面几个研究的结论有点不尽如人意，但他们的研究为分析战略定义术语混乱问题开启了先例。5个研究显示，对战略定义的研究是一个复杂的研究，复杂性体现在我们不知如何来对战略概念文献中出现的过多词义问题、过多理解等问题进行梳理。

三、本章对战略“定义文献”的分析及研究方法

如何对众多战略的定义进行分析，会涉及方法论的问题。前面5个研究定义的文献显示，传统分析方法（将定义列示出来）和文本软件分析方法都无法很好地诠释战略定义的多语义和多理解问题。Hillman曾经指出，有时（我们）不能用传统的实证方法来论证检验理论（2011）。在研究前期，关于采用什么方法的问题，我几乎是一头雾水，多番思考后才采用了反复阅读文献中各种定义的方法。读书百遍，其义自见，反复的阅读给了我很大的启发。

目前众多的战略定义存在的主要问题是战略的定义太多，体现在定义数量太多、所用的词语太多、对战略概念内涵的解释太多。细想一下，既然这个现象存在，那就一定有它存在的理由。要较好地对众多的定义进行研究和分析，需要我们搞清楚导致这种多样性的原因是什么？我们应该如何理解这些多样性以及由此带来的差异呢？

弄清楚上面这些问题对分析战略定义文献非常重要，因为只有在逻辑上弄清楚了这个问题，我们才能较地去理解战略定义文献多词汇的原因，我们只有按照这个原因显示的逻辑思路进行分析，才能对文献的各种战略定义进行恰当的分析 and 研究。

在反复阅读各种战略定义的同时，我对什么是一个好的定义进行了研究，并在此基础上，形成了对战略定义文献分析方法的基本思路，具体内

容如下。

（一）理解“什么是定义”

在对战略定义研究的纠结过程中，我从“什么是定义”上寻找到了这一点启发，发现要给战略下一个好的定义，首先应该了解什么是“定义”。对定义本身的探寻，可以帮助我们了解什么内容必须包含在一个概念的定义中（或可以构成定义的内涵内容），什么内容不应该包含在一个概念的定义中。

维基词典对“定义”进行了描述，“定义是列出一个事件或者一个物件的基本属性、并描述或规范一个词或一个概念的意义”，“定义需要列出可以确定这个词的所有的和仅有的元素的特征”，即定义的内涵。比如“单身汉”这个概念，我们关心的定义是单身汉与非单身汉之间的区别，这个词假如要使用外延来定义的话必须将世界上众多单身汉都列举出来，但是假如用内涵定义的话，则可以定义一个单身汉首先是一名男子，其次其未婚，因此，所有的单身汉是未婚男子，而且只有单身汉才是未婚男子。

牛津词典对汽车的定义是：通常有4个轮子，有内部发动机作为动力且能运输少量人的路上工具。我们可以看到该定义中没有包含汽车的类型、汽车的颜色等内容，也没有包含如何制造好的汽车的技术及过程，如何制造好的汽车这个方面的内容应该是这个概念外延的范畴。

维基词典对定义的解释，对我们分析战略定义文献存在的问题有重要的启示。我们知道，如同世界上有各种汽车一样，战略有很多种类，从战略制定的目的来看，有的战略是为了获得竞争优势，有的是为了进入新行业领域，有的是为了抵制竞争者。战略制定的方法和过程也很多，有的依靠咨询公司，有的企业自己有战略小组。战略的定义不可能也无法将上述所有的方面一一列举出来。因此，我们应该用战略概念涉及的内涵内容来定义战略这个概念，也就是说，我们应该定义战略概念本质的内容，而不是其他外延的内容。

（二）分析战略定义产生困惑可能的原因

在了解了百度及维基词典对定义解释的基础上，我又反复阅读了文献对战略概念下的各种定义，意识到战略定义之所以产生如此多的词汇以及理解上的众多差异（即前面提到的定义术语混乱问题），主要可能有以下四种情况。

第一种情况是使用了不一致（或不相同）的词汇，来描述相同的语义，即在下定义时，使用了不同的词语，但实际上指向的是同一个词义，比如形容温度的“热”“烫”“高温”，可以理解为表达的是相同的意思。又如，“龙眼”和“桂圆”是同一种水果。对战略概念下定义的作者众多，他们彼此之间并没有在使用词语上进行约定，因此这种情况出现的可能性很大。

第二种情况是作者使用的不同词语，是属于一个大类词系下的，好比不同的作者使用“苹果”“橘子”“香蕉”“杨梅”等词汇，来表述他们的水果，但我们知道，这些不同的名称，它们都属于“水果”这一个大类。各种文献对战略的定义，也可能存在这种情况，不同的作者使用的不同词汇，属于某一个大类下的子名称。

第三种情况是不同的作者对战略概念内涵的理解不同，理解上的不同自然会导致其定义用词的不同。相比于第一种和第二种情况，对这种情况的梳理更加重要，因为它涉及研究的效度或真实性（validity）问题，即涉及我们对战略概念下的定义，是否真实地定义了战略概念应该包含的核心内容。

第四种情况是文献定义中可能包含有战略概念中不属于内涵的内容。前面百度和维基词典对定义的描述显示，一个概念的定义，应该对其内涵内容进行描述。在文献中出现的战略的诸多定义中，有可能存在一种情况，即作者看到了战略的某一个方面，并认为其比较重要，因此将其放在了定义中，但很有可能其并不是战略概念的内涵内容。就好比汽车，制造优质的汽车无论是对企业还是用户都至关重要，但汽车的定义中并没有关于如何制造优质汽车的内容。

图 1-1 对战略定义文献出现问题可能的四种原因进行了概括。

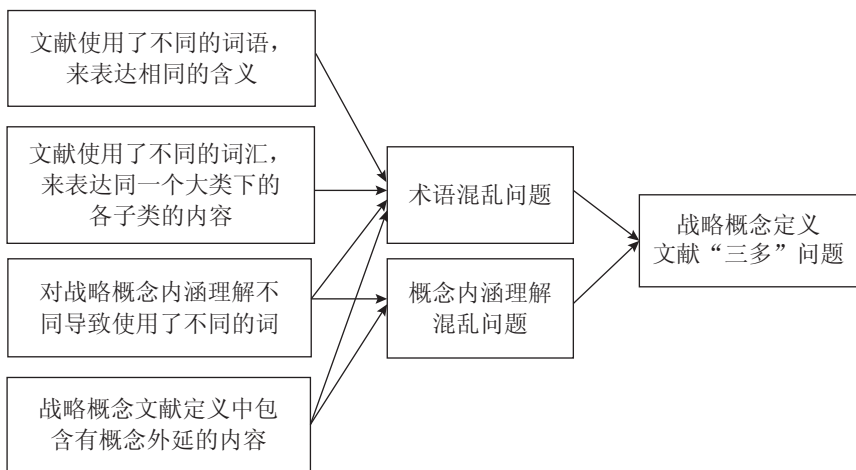


图 1-1 战略定义文献“三多”问题可能的原因

我们可以看到，上面的分析以及涉及的思路，对我们理解前面提到的战略定义文献中出现的诸多问题有很大的帮助，可以使我们拨开云雾，看到杂乱无章的众多战略定义背后，实际可能是以一定的方式进行呈现的。

（三）本章对定义文献的分析思路

基于上面可能的 4 种情况，我梳理了对定义文献进行分析的思路，具体如下。

首先，检查是否存在如下情况：文献的作者尽管使用了不同的词汇，但描述的实际上是某一个相同的含义，或不同的词汇在战略定义语句中的功能和作用是相同的。如果存在这种情况，我们可以建立一个通用术语（一个战略定义中比较常用的词），对具有相同语义的不同词语进行归纳。这样一方面可以减少战略定义使用术语（或词汇）的数量，从而减少一定的词汇困惑问题；另一方面有助于我们整理出战略定义的基本要素。在这一步中，同时还要检查出现上述情况的原因。通过分析认为，出现上述情况的原因可

能有两种：一种是作者确实仅仅使用了不同的词汇，并无其他意义（即由于某一个含义其表述的丰富性而导致了可以使用许多不同的词汇来表达）；另一种是尽管某一个词汇在战略定义中具有相同的功能，但某个作者确实是出于对这个词汇理解的不同，而使用了与另外一个作者不同的词汇。由于对战略概念下定义的作者彼此之间并无直接的沟通，因此，基本上没有在文章中说明为什么自己使用与其他作者不同的词汇。上述两种情况都对理解文献中对战略概念的定义有很大的帮助。

其次，检查战略文献定义中是否存在诸如“水果”大类下，出现“苹果”“香蕉”等各类水果名称的词汇。如果存在这种情况，就要分析产生这种情况的原因。同时应列出文献定义中相同功能下的词汇，对这些词汇进行分析，再将各类名称汇集后，给出一个大类名称，这样便可以缩减定义中词汇的数量。

再次，检查各种定义是否存在对战略概念本质内容理解上不同的情况。如果有（一般肯定会有），分析主要有哪些不同的理解以及出现不同理解的原因。如果不同的理解是属于诸如“水果”大类下，不同的水果类型，那我们可以将不同的理解进行归纳或细分。如果不是属于诸如“水果”大类下的情况，在很大程度上，应该属于第四种情况（文献定义中含有非内涵内容）。

最后，检查各种定义中是否有不属于战略内涵的内容存在，即属于外延性的内容。如何判断文献作者的定义是否包含了外延的内容呢？基本的判断基础有三点：一是根据前面维基百科中对定义的描述，我认为任何使得战略更加完善的内容应该是属于外延的内容；二是通过对几位大师的定义进行分析，并将他们的定义作为战略概念定义的主流，再将其他作者的定义与其进行对比；三是基于我自己对战略概念三要素的认知。

分析思路和方法归纳如图 1-2 所示。

在本章第三部分中，我介绍了 5 个对战略定义进行过研究的文献，其中有 4 个采用的是有限罗列战略定义的方法，对文献定义涉及的词汇及术

语进行分析，本章也采用对定义逐一分析的方法。我认为，同时考察太多数量的文献定义可能会导致研究者迷失方向，而且手工逐一分析方法也无法同时对太多数量的文献定义进行分析，因此本章首先选择几个文献对战略定义进行分析。

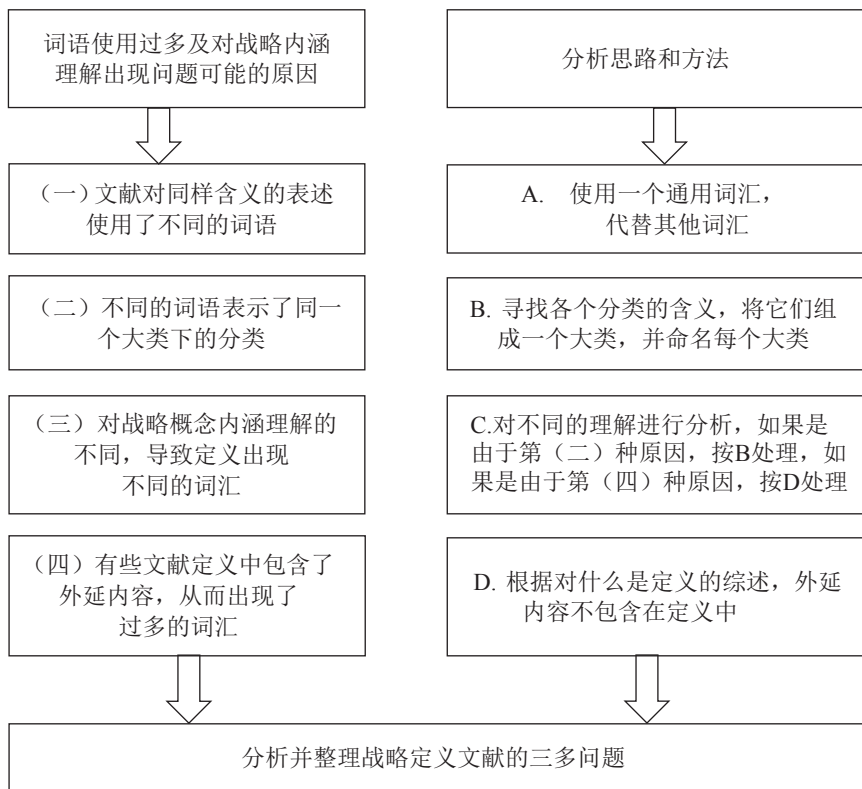


图 1-2 战略定义文献分析思路

由于战略定义众多，选择哪些定义进行分析直接关系到样本是否有说服力。与前面介绍的 5 个对战略定义进行研究的文献不同，本章首先选择对几位代表性学者的战略概念定义进行分析，分析其使用的关键词汇或术语以及这些词汇在战略定义中的功能。选择的 4 位代表是钱德勒 (Chandler) (1962)、安德鲁斯 (Andrews) (1965, 1971)、明茨伯格 (Mintzberg) (1987a;

1987b) 和波特 (1996)^①, 几位大师在战略学科领域都享有盛名, 他们对战略概念的定义被广泛引用, 因此他们的定义应该具有较好的代表性。

在对几位大师代表性定义研究的基础上, 本章对其余的战略概念定义文献进行了研究, 这样可以帮助我们进一步分析和理解战略定义文献中出现的困惑情况。

四、战略定义文献梳理与研究

(一) 对四位大师定义的分析

钱德勒在 1962 年给战略下了一个定义, 他认为战略是“一个企业的基本长期目标, 以及为了达到目标而进行的行动路线的调整和必要的资源分配”。可以看到, “长期目标”一词清晰地显示在他的定义中, 另外, 我们可以看到这个定义的中心思想是目标的制定和实现, 其中的“行动路线和资源配置”是为目标服务的路径或手段。

安德鲁斯 (1965, 1971) 认为, 战略“是目标或目的, 以及实现这些目标的 (而制定的) 企业的重大政策和计划, 并定义公司是在什么行业 (竞争), 或准备在什么行业 (竞争), (在未来) 公司将成为什么样的公司”。我们可以看到, 安德鲁斯定义的第一部分与钱德勒的基本相同, 两者的定义都强调目标, 强调实现的途径。安德鲁斯定义的后半部分可以理解为对目标的进一步解释, 或对目标模式更详细内容的描述。

明茨伯格 (1987a) 将战略看成“既是对未来的计划, 又是对以往业务呈现的模式总结”。这个定义的核心思想与钱德勒和安德鲁斯的非常相似。

^① 谷歌学术显示, 截至 2012 年 12 月, 这些大师的战略定义引用分别为 11 391 (钱德勒), 1 668 (安德鲁斯), 1 291 (明茨伯格), 6 104 (波特)。

明茨伯格(1987b)对战略还有一个定义,在他关于战略5P文章的开始,他说,“战略是用来处理一个情况(a situation)的计划,是一系列有意识的行动,是一个指导性的方针(或一组准则、原则)”。在这个定义中,“行动方针、指导原则(或一组准则)”等与钱德勒和安德鲁斯对战略定义中的“路径、途径”有些不完全相同,它是处理“一个情况”的基本方针或准则,对手段或路径起着指导作用。关于术语“一个情况”,他用两个例子阐述其含义,如“一个孩子需要有一个战略来应付如何跨越栅栏,一个企业如何获取市场也需要有一个战略”。这里,对一个孩子来说,如何跨过一个栅栏是他面临的一个情况(a situation),因此他必须要有一个计划来应付这个问题。在这个定义中,我们可以看出,在明茨伯格看来,战略更像是公司遇到特殊情况时需要的一个解决方案的思路或思想。

波特(1996)认为战略最基本的内容是“选择与竞争对手不同的活动”,或是“获取竞争优势”,或是“创建一个独特的有价值的市场定位”,因此需要有洞察力和创造力。波特(1996)认为,“战略与日常的运营有效性有很大不同”。他强调,“任何一个公司不可能服务于市场中所有的人,因此需要作出选择,并寻找在市场中独特的定位,这意味着企业要对开展与对手不同的活动进行权衡”。但在其《什么是战略》一文中,波特并没有给出战略的定义。

实际上,其他作者对战略的定义大部分都是在这4位大师的基础上进行的,因此,对4位大师下的定义的研究对我们理解什么是战略至关重要。

仔细阅读和分析钱德勒、安德鲁斯、明茨伯格和波特四位大师为战略下的定义(尽管波特没有给出定义,但他提供了对战略概念的理解),可以发现他们揭示了几个共同的要素。比如,术语“长期目标”(钱德勒)、“目标目的”(安德鲁斯)、“未来”(明茨伯格)、以及“获得竞争优势”(波特)均可以理解为是“发展目标或长远目标”。事实上,有三个关键要素显现或隐含在这些作者对战略概念的理解中,这些要素是:①长期目标(long term goal);②途径(手段或准则)(mean, principle);③发展问题或情

况（a situation），如表 1-2 所示。

表 1-2 四位大师战略定义中使用的术语词汇整理^①

文献	定义	描述“长远目标”的词汇	描述“途径”的词汇	描述“发展问题”的词汇
钱德勒 (1962: p13)	一个企业的基本长期目标，以及为了达到目标而进行的行动路线的调整和必要的资源分配	长期目标、目标	做法（行动）	/
安德鲁斯 (1965: 1971)	……是目标或目的，以及实现这些目标的（而制订的）企业的重大政策和计划……	目标、目的	重大政策、计划	
明茨伯格 (1987a; 1987b)	……是过去的模式和未来的计划 / 战略是一个计划，是一些为了处理某个情况的有意识的预期的行动或指导方针（或一套准则）	未来	计划、行动、纲领、准则	一个情况
波特 (1996)	选择与竞争者不同的活动	与竞争者不同	/	/

第一个要素是关于制定一个长远目标（long term goal）。术语“长远目标”和“具体目标”清晰的呈现在钱德勒和安德鲁斯的定义中。明茨伯格则用了“未来”这个词。虽然在他的 5P 文章中，“目标”一词没有明晰的被提到，但他文中的两个例子，隐含着“目标”。比如，成功地跨越围栏，可以被理解为孩子的目标；成功地占领市场可以理解为公司的目标。这两个例子隐含的目标可以视为钱德勒和安德鲁斯定义中提到的“目标”一词的扩展，或可以理解为具体的目标或分支目标。波特（1996）指出，战略是“选择与对手相比不同的活动”或“获得竞争优势”或“创建一个独特的有价值的定位”，这里的“获得竞争

^① 由于词汇和语句的翻译可有多种，而这里就是对词语的分析，为避免翻译中产生歧义，这里有些保留了原文。

优势”或“创建一个独特的有价值的定位”也可以理解为公司要达到的具体目标。

出现在各位大师定义中的第二个要素是“途径”或“手段”（mean）一词。它涉及一个公司要达成目标拟选择的方案和措施，比如一个男孩喜欢上了一个女孩，他希望这个女孩成为自己的妻子，目标很明确，那么他该怎么做呢？他需要选择一个途径（方法、计划、行动等）使他实现自己的目的。在钱德勒的定义中，“行动路线的调整以及资源配置”实际上是达成公司长远目标的手段。在安德鲁斯的定义中，“制订主要政策和计划”也是实现公司长远目标的手段。明茨伯格对“途径”（手段）这个要素的作用则有不同的理解，他认为，“是一个计划，该计划包括旨在处理（或解决）一个情况的一系列的有意识的行动、指导思想（或一系列指导思想）”。可以看出，这里的“计划”一词以及它所包含的具体内容是用来应对一个情况的，或是被用来解决公司发展道路上遇到的关键问题。在波特对战略概念的解释中，他提到“选择与竞争对手不同的活动”，这个可以理解为获取“竞争优势”（目标）的一个具体途径或手段，因此波特对战略概念的理解中，其实也是包含了“途径”要素的。

由此，我们可以看到，对第二个要素“途径”的理解，有“行动”（钱德勒、明茨伯格）、“主要政策和计划”（安德鲁斯）和“计划”“指导思想”（明茨伯格），以及“选择与竞争对手不同的活动”（波特）。

第三个要素是“一个情况”（a situation）。对于明茨伯格而言，“一个情况”是指公司发展中有困难问题存在，战略更像是一个解决困难或危机的方案或计划。安索夫（1979；1980）曾经在他的文章中提到过“战略问题”一词的含义，他指出，“战略问题是公司在未来发展中，无论是组织内部或外部，对公司实现目标能力产生重要影响的问题”。我们可以看到，安索夫的“战略问题”与明茨伯格对战略概念理解中提到的“一个情况”具有很相近的含义。在明茨伯格列举的两个例子中，孩子如何跨过栅栏是他面临的一个情况（a situation），这个情况其实就是他面临的问题。因此，出现在明茨伯格对战略定义中的“一个情况”，其实就是公司面临

的发展问题。从汉语的角度来讲，我们对“一个情况”的理解会比较费解，为方便沟通和交流，在此我们将明茨伯格的“一个情况”一词转换为“发展问题或战略问题”。在钱德勒、安德鲁斯和波特对战略的定义中，我没有发现这个要素。

读者可能注意到，在钱德勒的定义中，含有“资源分配”一词，该词没有被汇总在表 1-2 中，关于该词的解释，大家可以参见本书“战略概念外延”中的阐述。

由表 1-2 可知，第一个要素是“目标”一词，我们可以用“长期目标”来代替钱德勒、安德鲁斯以及明茨伯格的定义中对目标一词使用的词汇。如何理解波特的“竞争优势”和“创建一个独特的有价值的定位”呢？一个公司有优势服务于它选定的市场，由于其独特的价值，它可以抵御竞争对手，这个应该是很多企业追求的目标。如果我们把出现在钱德勒和安德鲁斯定义中的“长期目标”看成是水果，那波特的“实现竞争优势”和“创建独特的有价值的市场定位”就是水果大类下一种水果的类型，或者说就是具体的目标。通过互联网搜索显示，波特提出的“竞争优势”观点被广泛接受，引用超过 6 000 条，因此获取竞争优势可能是最重要的公司战略目标，在公司战略中地位特殊。

我们会注意到，表 1-2 中显示的第二个要素是“途径”（或手段）一词，钱德勒用的是“行动路线”，安德鲁斯用的是“重大政策”或“计划”，明茨伯格用的是“一系列有意识的行动”或“一个指导性的方针（或一组准则）”。那么，如何理解这三位大师在这个要素用词表达上的不同呢？我们结合实际例子来看一下这几个词汇是否具有本质的不同？

这里我们用毛泽东主席及老一辈革命家在中国革命早期提出的军事战略，该战略具体内容如下。

- (1) 战略问题：敌强我弱。
- (2) 战略目标：积极防御。
- (3) 战略途径：敌进我退、敌驻我扰、敌疲我打、敌退我追。

其中的“敌进我退、敌驻我扰、敌疲我打、敌退我追”这几个词汇，从功能上讲，就是我们这里说的“途径”（手段）。大家都知道，在提到毛泽东主席的这个军事战略时，我们通常会将这16个字理解为是方针或思想。我们来看一下，是否也可以用钱德勒、安德鲁斯以及明茨伯格在战略定义中用到的词汇来理解毛主席的这“16字方针”呢？答案几乎是肯定的。

“16字方针”可以理解成是在“敌强我弱”的情况下，达到“积极防御”长远目标的“行动路线”（使用钱德勒的用词）或“重大政策”（使用安德鲁斯的用词）或“指导性的方针或准则”（使用明茨伯格的用词）。由此我们可以看到，尽管三位大师使用了不同的词汇，但各词语的功能和含义是相同的。

为何功能相同，但三位大师使用了不同的词语呢？可能的情况是三位大师看到的是不同情景下公司的战略。比如淘宝公司早年需要一个战略是为了战胜竞争对手易趣，淘宝战胜竞争对手的手段（或途径）是向市场推出了一个“物超所值”的B2C和C2C平台，这里“物超所值”是淘宝战胜竞争对手的基本指导方针（明茨伯格的用词）。为了体现“物超所值”，淘宝设计了一个对客户而言，既便宜（初期为免费）服务又好（可以与卖家进行交流、支付宝可以解决买卖双方互相不信任问题）的平台，这些具体内容可以理解为是安德鲁斯用词中的“计划”，与一般计划不同的是，这个计划是用来对付竞争者的，因此是一个竞争的计划^①。又如为了让吉利汽车进入高端市场，李书福需要一个战略，在时机成熟时，他收购了沃尔沃，收购沃尔沃是一个行动，或者用明茨伯格的说法，是“一系列有意识的行动”。从上面的例子可以看出，三位大师之所以会用不同的词语，是因为在不同的情况下，战略扮演的角色和功能不同，因此才有了不同的表述。

那么，我们是否可用“途径”（或手段）一词来概括三位大师定义中出现的与“途径”功能相同的词汇呢？这个问题我思考了很久，我希望使用一个通用的词汇，来概括这几个名称不同、但在战略定义中所起的功能和

^① 这里的计划实际上是战术。

作用相同的词汇，目的是通过减少词汇的数量，来降低因战略定义中用词过多而导致的读者对战略概念理解的歧义。从这些词汇的功能来讲，不管是“行动路线”（钱德勒）、“重大政策”或“计划”（安德鲁斯），还是“一系列有意识的行动”或“一个指导性的方针或一组准则”（明茨伯格），它们都是属于实现公司长远目标的途径。由此可以看出，我们还是可以用一个基本的词来归纳三位大师用到的几个词汇的。

对三位大师使用的不同词汇的分析，为我们理解战略概念、尤其是理解战略概念中“途径”这一要素提供了丰富的内涵。值得一提的是（后面“战术和战略三要素”一章中你也会发现），从战略的统领性特点来讲，上面几位大师的定义中，使用“重大政策”（安德鲁斯）和“一个指导性的方针或一组准则”（明茨伯格）这些词汇来描述战略概念的途径要素，是非常接近战略概念本质的。为了使术语更加贴近战略的本质，在本书后面，我们将战略定义中具有“途径”特性的词用“战略途径”或“总体方略”来描述，以体现战略的思想性和统领性特点。

这里需要特别指出的是，尽管波特没有具体提到这个要素，但我们知道“选择与竞争对手不同的活动”是为了创建竞争优势，因此“选择与竞争对手不同的活动”实际上是创建“竞争优势”的一个战略途径。由此可以看出，波特对战略概念的理解中，实际上隐含了战略概念的这个要素。

表 1-2 中出现的另一个要素是“一个情况”（a situation），四位大师中只有明茨伯格用到了这个词，并在他的文章中对这个词进行了专门的解释。你也许会问，其他大师都没有提到这个词，为什么我会将其放在表 1-2 中呢？关于这个词的重要性，我将在“战略概念内涵三要素”一章中进行阐述。

下面来总结一下对这四位大师的代表性定义的分析。

我们先回顾一下本章开始时提出的导致战略概念定义文献出现“三多”问题和混乱问题可能的原因（或可能的四种情况）：第一种情况是使用了不一致（或不相同）的词汇，来描述相同的语义；第二种情况是作者使用的不同词语，是属于一个大类词系下的；第三种情况是不同的作者对战略

概念内涵的理解不同，理解上的不同自然会导致其定义用词的不同；第四种情况是文献定义中可能包含有战略概念中不属于内涵的内容。

首先，确实存在“使用了不一致(或不相同)的词汇，来描述相同的语义”。比如，“长期目标”“目标”“未来”等，我们可以用“战略目标”作为通用术语，来代替这些词汇。再如，“行动路线”（钱德勒）、“重大政策”或“计划”（安德鲁斯）以及“一系列有意识的行动”或“一个指导性的方针或一组准则”（明茨伯格）等词汇可以用“战略途径”或“总体方略”来代替。

其次，也存在使用的不同词语，是属于一个大类词系下的情况，即使用“苹果”“橘子”“香蕉”“杨梅”“龙眼”等词汇属于“水果”这一个大类的情况。在几位大师使用的词汇中，波特的“竞争优势”可以理解为一个公司的发展目标。

我们来看一下是否存在对战略概念内涵理解上的差异（第三种情况）。钱德勒、安索夫、明茨伯格三位对战略概念的理解比较相近，如目标、实现目标的方针、计划等，但这些作者都没有提到具体的目标、具体的方针应该是什么。这个区别主要表现在波特对战略概念内涵的理解上，他提到了具体的目标，如“竞争优势”以及“与竞争者不同”等。但是，我们可以看到，这个不同的理解不是根本性的，而仅是对战略概念中涉及的是笼统目标还是具体目标的不同。

最后，几位大师的定义中是否包含战略概念中不属于内涵的内容呢？在钱德勒的定义中，含有“资源分配”一词，其他三位大师的定义中都没有出现这个词汇。“资源分配”应该属于战略概念外延的内容，即要使战略得到很好的实施，我们应该合理分配资源。

由此我们可以看到，以四位大师的定义为4个小样本的话，之前提到的导致战略定义“三多”问题的四种情况（或原因），在案例样本中或多或少都存在，但总体而言，四位大师对战略概念理解差异不大，且非内涵的内容也不多，但多词汇问题确实存在。

（二）（32个）战略定义文献分析

从钱德勒、安德鲁斯、明茨伯格和波特定义中得出的“长期目标”“途径”（手段）以及“一个情况”三个要素，是否可以总结或解释这些大师以外的其他学者关于战略定义多样性问题呢？

为了回答这个问题，我随机收集了32篇学术论文^①中出现的关于战略的各种定义，大部分是该领域内的早期研究，其中8本为学术期刊，包括 Strategic Management Journal, Academy of Management of Executive, Organization Studies, Harvard Business Review, California Management Review 等，其余的主要来自各类书籍，出版商包括 Sage, MIT Press, Prentice Hall, McGraw-Hill, Little Brown, John Wiley & Sons, West Publishing, 发表及出版时间为1960—2011年。

阅读这些定义可以发现，大量作者是在钱德勒和安德鲁斯定义基础上对战略概念进行再定义，其中用于描述“长期目标”这一要素的词汇（或术语）相对比较集中。“长期目标”一词出现在以下这些学者的文献中，如 Ackoff（1974），David（2003），Eisenhardt，（1999），Glueck（1976:p4），Hambrick & Fredrickson（2001），Hatten & Hatten（1988），Higgins & Vineze（1989:p166），Hill & Jones（2007:p87），Hofer & Schendel（1978），Knights & Morgan（1991:p251），Learned et al（1965:p17），Schendel & Hatten（1972:p100），Steiner & Miner（1977:p7），Summer（1980）。

不少文献对战略的定义，含有“目标”和“途径”两个要素，在定义中使用通用词汇的有 Ackoff（1974）等多个作者（见表1-3）。

^① 前面对战略定义进行系统分析的5篇文献显示，有4篇使用了手工列示定义的方法，其中使用定义数量最多的为17个，这里我也采用手工分析方法，选取了32个定义，分析方法与前面对几位大师战略定义的分析基本相同，因此正文中不再重复介绍。

表 1-3 定义中含有通用型“目标”及“途径”词汇的文献

定义中含有的要素	文 献
定义中同时含有广义“目标”和广义“途径”两个要素词汇的文献	Ackoff, 1974; Andrews, 1971; Chandler, 1962:p13; David, 2003; Eisenhardt, 1999; Glueck, 1976:p4; Hambrick & Fredrickson, 2001; Hatten & Hatten, 1988; Higgins & Vineze 1989:p166; Hill & Jones, 2007:p87; Hofer & Schendel, 1978; Knights & Morgan, 1991:p251; Learned et al, 1965:p17; Schendel & Hatten, 1972:p100; Steiner & Miner, 1977:p7; Summer, 1980

有一些学者在他们的定义中没有使用通用术语型的目标词汇（如长期目标），而是使用了具体目标，如“获取竞争优势”“保持或改进绩效”。对文献的检查显示，对“长期目标”这个要素的理解，文献出现了8个分支（即之前我们谈到的水果大类，其下有8个具体的水果名称），包括巴尼（Barney, 1991）提出的“维持或改善绩效”，以及之前我们讨论过的波特的获取“竞争优势”。

关于战略定义，Hofer 与 Schendel 还提出了另外一个问题：**战略是否应该包括广义或狭义的目的？**如何理解这个问题中的广义目标和狭义目标？

长期目标这个要素下的8个子类目标（或比大类目标更加具体点的目标）可以理解为是 Hofer 与 Schendel 问题中提到的狭义目标。广义目标既是“长期目标”这个大类。之前我们提到广义目标应该包含在战略的定义中，而狭义目标，对每个具体公司的战略来讲，意义重大，但是否应该包含在战略的定义中呢？我们可以看到，8个子类如果都要包含在定义中的话，显然太多了。另外，定义需要列出一个事件或者一个物件的基本属性，并描述或规范一个词汇或概念的意义，需要列出可以确定这个词汇的所有的和仅有的元素的特征。如果我们将狭义目标包含在战略定义中，我们基本上不可能在一个定义中穷尽所有具体的狭义目标。因此从这个意义上讲，目标作为战略概念一个重要的要素，应该以通用的仅有的特征出现，其下的各个具体目标可以不出现在定义中。但对于每个公司而言，在制定战略时，需要根据企业的实际情况来制定具体的目标。

表 1-4 显示了哪些文献对战略的定义中使用了具体目标，表中长期目标（通用词汇）下显示的各个具体目标，实际上体现了不同公司在不同情况下丰富的具体目标。

表 1-4 定义中含有狭义目标词汇的文献

定义中含有的要素	文 献
定义中含有广义“途径”及狭义“目标”两个要素词汇的文献	定义中的狭义目标有： 保持或改进业绩（Barney, 1991） 保持企业的长期发展与盈利（Drucker, 1954: 49-61） 利用核心竞争力创建竞争优势（Hitt, Hoskisson, 1997: p115） 提高业绩（Ronda-Pupo and Guerras-Martin, 2011） 改变产业结构或竞争地位（Oliver, 2001） 吸引并取悦消费者、成功竞争、（企业）业务增长、达到企业目标（Thompson, Strickland, Gamble, 2011:p4）
定义中仅含有狭义目标的文献	狭义目标： 获取竞争优势（Bowman et al, 2002; Johnson, Scholes and Whittington, 2005:p9; Porter, 1996） 获取独特的竞争地位（Porter, 1996） 从事与竞争者不同的活动（Porter, 1996:p38） 满足利益相关者的期盼（Johnson, Scholes & Whittington, 2005:p9）

这里我们来回顾一下 1978 年，Hofer 与 Schendel 在对战略 13 个定义分析后提出的一个问题：目标设定是否应该包括在战略的概念内呢？从几位大师和以上对战略定义的文献中可以看出，答案是肯定的，目标应该包括在战略概念的定义中。

由此我们也可以回答 Hofer 和 Schendel 所提出的问题，即战略概念的定义应该包括广义的目的，不需要包括狭义的目的。

如表 1-4 所示，很多作者对战略的定义中都包含了狭义的目标（或公司各种情况下具体的目标）。这里需要特别指出的是，**战略定义中不包括狭义的目标，并不表示这些狭义的目标不重要**，实际上表中列出的各种狭义的目标，对我们认知广义的长远目标有着非常重要的意义。这些狭义的目标和目的，让我们清晰地看到了企业制定战略的各种具体情况，是我们了

解公司战略目标不可多得的财富。

下面我们来看一下“战略途径”这一要素是否也出现在各类文献对战略的定义中呢？如果其出现的话，各位学者又是使用什么词语来表达这个要素的呢？

我发现，这个要素出现在很多文献对战略的定义中，包括：Barney(1991)；David(2003)；Drucker(1994)；Eisenhardt(1999)；Glueck(1976:p4)；Hambrick & Fredrickson(2001)；Hatten & Hatten(1988)；Higgins & Vineze(1989:p166)；Hill & Jones(2007:p87)；Hofer & Schendel(1978)；Knights & Morgan(1991:p251)；Learned et al(1965:p17)；Schendel & Hatten(1972:p100)；Steiner & Miner(1977:p7)；Summer(1980)；Thompson, Strickland & Gamble(2011:p4)。

前面我们对四位大师的定义分析显示，三位大师的定义中使用了与“战略途径”这一要素功能相同的词语，而且用词比较丰富。这一现象同样出现在除四位大师以外的其他文献中。根据我对文献的分析，约有10个组类的词汇存在，它们包括“选择的方案”“计划”“行动”“怎么样”“主要的政策和计划”和“方法”等（见表1-5）。

表 1-5 战略定义文献中使用的各类词汇汇总

要素	战略定义文献中出现的词汇和术语
长期目标 (long-term goal)	(通用型术语) 总体目标：长期目标；目的；目标；未来 具体目标：实现竞争优势；改变行业的结构或组织的位置，以改善组织结果；创建一个独特的有价值的定位；执行与竞争对手不同的活动（差异化）；满足利益相关者期望；获得竞争优势；维持或提高性能；利用核心竞争力、赢得竞争优势、吸引和取悦客户、成功竞争、发展业务、经营行为、实现既定目标等
战略途径	actions, approaches, choice of programs, guidelines, how, plans, major policies and plans, mean, solutions

他们（Hambrick, 2001；Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2011）提出，

① 为保持原有的语义，战略途径要素在定义文献中出现的各种词汇保留了英文原文。

战略概念饱受着语义问题的痛苦。其实我们对各种语义分析归类后发现，战略语义的多样性，是战略功能多样性和复杂性的体现。正如之前我们对几位大师定义中出现的不同词语分析中提到的，在真实世界中，公司发展存在着各种各样的实际问题，需要各种解决方案，这些解决方案出现在不同的情境中时，很多作者采用了具体的词汇来描述，因此导致了战略定义中对“战略途径”这一要素命名的多样性。

提到第三个要素“一个情况”（a situation）的文献不多，这个要素仅出现在以下作者的文献中，一位是之前提到的明茨伯格，另外两位是冯·诺依曼和摩根斯坦（Von Neumann & Morgenstern, 1947）。诺依曼和摩根斯坦认为，“战略是根据一个特殊情况而决定的一系列行动”，在这个定义中，“一个特殊情况”（the particular situation）的意思与明茨伯格的非常类似。由于提到“一个情况”这一词语的文献极少，因此没有发现这个要素有任何的分支存在。

本章的研究显示，文献对“战略目标”一词的用语相对比较集中，英语一般都采用“goal”，有一部分采用“object”，个别的采用“end”一词。

对“战略途径”一词的表述，定义文献中语义不明和混乱的情况显得较为突出，有许多不同的表述，如“choice of programs or plans”“actions”“means”“how”“major policies and plans”“approach”“moves”等。之前提到，由于公司在不同情况下遇到战略问题的多样性，导致了选择途径的多样性，因此“战略途径”要素出现了多种不同的表述术语。但多种不同的术语在战略概念中所起的作用是相同的。

在前面对几位大师定义的分析中，我们介绍过几位大师定义中对“战略途径”一词使用的几个词汇，由于涉及的词汇数量不多，没有分类。这里我将 30 多个定义中，用来描述战略途径要素的各种词汇分为三类：一类是将其理解为指导思想的，如使用指导思想（guidelines）、主要政策及计划（major policies）等词汇的；二是理解为手段和方法的，如使用方法、手段（approaches, mean）等词汇的；三是理解为解决方案（solution, how）、

计划（plan）和行动（actions）的。

我们知道，战略概念中的“途径”一词与普通途径不同，它具有纲领性和统领性的特点，关乎企业未来的发展和生死存亡。因此，上面涉及“战略途径”要素的用词中，“指导思想”“政策”具有统领性和指导性的特点，比较符合战略的特性，而“方案”“行动”等词汇，代表的是详细计划内容。由此我们可以看到，一部分文献认为，战略应该具有统领性和指导性的特点，是思想和政策层面高度概括的内容，但有一部分文献可能使用了战术范畴的词语对战略概念下的定义。

五、本章小结

明茨伯格（2002）说：“我们对战略的理解可能有点像盲人摸象。”通过研究过程让我意识到，我们对战略概念和其定义的理解和研究过程，确如明茨伯格所说的一样，与“盲人摸象”非常类似。摸到了这只大象的腿的人，将战略定义为“柱子”，摸到大象鼻子的人，将战略理解为“管子”，摸到大象身体的人，将战略看成一块“板”，既摸到大象身体又摸到腿的人，可能将战略描述为“一块架在柱子上的大厚板”。普波和马丁（2011）认为，“关于战略定义现有的文献大多是我们部分的认知”，我们摸到的“柱子”“管子”“板”是我们的部分认知。

上面我们看到，将大象解释为“柱子”“管子”“板”等，是“盲人摸象”过程中对大象的理解和解释。我们对战略的理解与盲人摸象的过程非常类似，因此，对战略下的各种定义是我们试图看清大象的过程中出现的现象，在抚摸战略概念这只“大象”的过程中，我们看到了不同的侧面，因而出现了不同的理解以及各种不同的术语或词汇，这些不同的理解和术语词汇，造成了战略定义文献的“三多”问题。

其实我也是众多“摸象人”的中一员，可能唯一不同的是，我“摸”了十多年，尽管断断续续，但一直没有放弃。

在战略学科中，概念和定义仅是其中的一只“象”，战略作为一个大的学科，如同森林中的象群，它们的性别、年龄、如何迁徙等都需要我们进一步地探索和研究。

It is a dirty little secret that most executives don't actually know what all the elements of a strategy statement are, which makes it impossible for them to develop one.

这是一个黑暗的小秘密，其实大部分高管人员并不知道战略陈述中的所有要素，如此要制定一个战略几乎是不可能的。（Collis & Rukstad, 2008; Collis, 2001）。

What actually consists a strategy is missing. The key is achieving a robust, reinforced consistency among the elements of the strategy itself.

（其实）我们并不知道，到底哪些要素可以组成一个战略，因此关键（任务）是要获得战略要素之间强健的一致性（Hambrick & Fredrickson, 2001）。

Strategy



第二章 战略概念内涵三要素

摘要：本章对过去近半个多世纪以来战略管理学科一直存有争议的关于“什么是战略”这个问题进行了回答和阐述。在提出“问题导向型战略”和“目标导向型战略”的基础上，对战略概念内涵的三个核心要素“长远目标”（战略目标）、“重大问题”（战略问题）和“总体方略”（战略途径）进行了详细介绍。本章提出，三要素中缺少任何一个要素都不能构成一个完整的战略，没有“发展目标”的战略是盲目型的战略，不能辨识“发展问题”的战略是糊涂型的战略，没有“总体方略”的战略是空想型的战略，此外还论述了三要素之间有机的内在联系。

关键词：战略概念；问题导向型战略；目标导向型战略；战略概念三要素；盲目型战略；糊涂型战略；空想型战略

一、概述

尽管在战略学科中，有近 90 多个关于战略概念的定义，但在学术上，对“到底什么是战略”一直存有争议。一些学者认为，其实我们并不完全知道到底什么是战略，我们也并不知道战略定义应该包含哪几个基本要素。

在前一章中，我们对战略定义文献存在的“三多”问题进行了梳理，了解了战略为什么会有这么多数量的定义存在，也了解了战略定义文献出现“三多”问题的原因。

本章在上一章分析的基础上，将对战略概念核心的三个要素以及三要素之间的联系进行解释和阐述。与明茨伯格和波特所解释的战略定义不同

的是，两位大师是从管理的角度谈战略的概念，而本章从定义的角度，阐述战略这个概念所包含的基本要素，以及各要素之间的基本联系。

纵观公司的各种战略，我们可以发现，不管是试图获取竞争优势的战略（如早年淘宝与 EBay 的竞争），还是希望进入行业高端市场的战略（如吉利收购沃尔沃），任何一个完整的战略，都包含了三个最基本的内涵要素，它们是“长远目标”（long term goal）（也可以称为战略目标）、“重大问题”（important issue，也可以称为发展问题或战略问题）和“总体方略（也可称为战略途径）”^①。

这三个要素分别代表什么含义呢？它们又是如何构成战略概念和定义的呢？我们先来看几个例子。

二、公司例子

（一）淘宝早年的竞争战略

2002 年，国内的 P2P 个人网上交易平台尚处于起步阶段，阿里巴巴掌舵人马云在看到中国市场的发展潜力后，2003 年决定进入这个行业。但美国易趣公司较早进入了该行业，具有领先进入优势，并在中国市场取得了很大的成功，2005 年市场份额达到 70%。作为后入者的淘宝，如何与易趣

^① 这里的“重大问题”要素的含义与第一章中“一个情况”（a situation）要素的含义相同，实际上指的是发展问题，为方便理解，这里使用“重大问题”（或发展问题）。另外，我们定义一个词时，一般该词的名称本身在定义的表达语句中不会出现。但从口语表达而言，战略概念三要素用“战略目标、战略问题、战略途径”更加朗朗上口，而且更加清晰。战略目标有别于企业的普通目标，战略问题也有别于企业普通日常的运营问题，战略途径有别于普通的途径，具有统领性和指导性的特点。本书中出现的“战略目标”“战略问题”“战略途径”三个词汇，分别是指“长远目标”“发展重大问题”和“总体方略”，在此特别说明。读者后面将会注意到本书中这些词汇所包含的内容还将有其他词汇出现。

竞争呢？其竞争战略又是怎样的呢？

我们从淘宝的商业模式可以看出，当时淘宝的**战略目标**相当清晰，即要从易趣手中成功的夺取市场份额。对于淘宝而言，当时面临的**战略问题**是如何创建与易趣相比更有竞争优势的平台。淘宝向市场推出了比易趣更便宜（当时价格为零）、服务质量更好的平台（物超所值的**战略途径**），该平台为买家和卖家提供了可以直接沟通的渠道，平台使用的支付宝，解决了中国买卖双方的信任问题。这个平台与易趣相比，具有明显的优势，也赢得了中国用户的青睐。由于来自淘宝的竞争，易趣在中国市场份额由原来的80%多降到了2006年年底的29%（Lu Jiangyong, Tao Zhigang, 2007）^①。

（二）吉利汽车收购沃尔沃品牌

吉利汽车是近半个世纪以来，世界上唯一一家几乎没有依靠行业中其他汽车企业的帮助而崛起的新兴汽车公司，其创始人李书福早在2002年就有雄心进入汽车高端市场（这个雄心，可以看成吉利的**战略目标**）。要达到这个目标，可以有两个途径：一是吉利可以自行研发高端品牌技术，自行设计新的属于吉利的高端汽车品牌；二是通过收购市场上成熟的品牌进入高端市场。在2002年前后，吉利在汽车高端市场没有先进的技术、没有品牌、公司财务实力也比较薄弱（这些是公司达到目标所面临的**战略问题**），因此不管用哪个途径都无法实现预定的目标。2007年，美国出现金融危机，2009年其经济继续下滑，福特汽车面临严重亏损。福特计划出售其旗下的沃尔沃品牌，也给吉利带来了机会。吉利汽车经过多年的发展，至2009年时已积累了相当的财力和行业经验，因此李书福决定以收购的方式（**战略途径**）进入汽车高端市场。收购沃尔沃，解决了吉利进入汽车高端市场面临的技术障碍，同时也拥有了品牌。

^① 根据 LU Jiangyong, Tao Zhigang 案例整理（Jiangyong LU; Zhigang Tao Ebay's strategy in China: Alliance or acquisition, by, ACRC, 2007）。

（三）柯达数码相机业务重组

数码相机的出现使传统的胶卷产品受到了很大的冲击。柯达早在 1991 年就有了 130 万像素的数字相机，由于高层决策的失误，失去了数码产品市场的领先地位。2002 年柯达数码产品只占 25% 的市场份额，而竞争对手富士的市场份额达到 60%。竞争对手在数码产品上的成功，给柯达带来了前所未有的压力，市场份额及销售出现连续下滑、公司股价下跌（这些是**战略问题**），柯达希望改变这种局面、扭转亏损（**战略目标**）。但由于数码相机行业发展极快，在经历了短短几年的发展后，质量稳步上升，而价格却持续下降，柯达因此在数码相机业务中无法取得立足之地，公司为此经历了几次高管人员的调整。2006 Perez 先生提出通过推出打印机设备和稳定柯达在胶卷市场中地位的方式（**战略途径、战略方案**）来维持现状（Gurrera, 2006）。与此同时，柯达采取了激进措施完成企业的重组，在建立了数字业务的同时，成功退出了一些传统领域，关闭了 13 家制造厂和 130 个加工实验室，进行了约 4.7 万人的裁员（进一步的**战略途径、措施、方案**）。公司在 2011 年业绩仍然持续下滑，股价下跌 88%，公司债务 68 亿美元，债务超过了公司 51 亿美元的资产（公司新的**战略问题**）。柯达于 2012 年 1 月 19 日正式申请破产保护（进一步的**战略措施或途径**），申请破产保护的“目标是让股东利益最大化，让雇员、退休人员、债权人以及养老金受托人利益最大化，并考虑最宝贵的客户的利益”（出现新问题后的**战略目标**）（李贵民，2012）。

（四）SKF 的差异化

SKF 是设计制造和销售轴承产品的世界行业内领先企业，公司在 2006 年面临来自低端市场可能将行业内产品变成普通通用且价格异常低廉产品的威胁（**战略问题**）。公司总裁 Tom Johnstone 向全公司提出，要将客户（的需求）与技术紧密结合起来，生产满足客户任何需求的产品，以实现 SKF

产品与行业内其他企业产品的完全差异化（**战略途径、手段**），来应对来自低端市场的挑战（**战略目标**）。为实现战略目标，公司在总部建立了5个技术“平台”^①，平台将公司世界各地3 000多个工程师“连接”起来，以快速的解决任何产品开发设计和制造中的技术问题（Marsh, 2007）^②。

上面介绍了4个公司战略的实际例子，下面我们来看一下，这些例子中战略概念三要素是一个怎样的含义。

在4个例子中，有2个公司其战略的产生，是因为公司出现了新的战略目标，如淘宝的例子中，马云看到了中国市场发展的潜力，决定进入个人网上交易平台业务；在吉利的例子中，李书福希望进入汽车高端市场。另外2个公司战略的产生，则是由于公司发展遇到了重大问题，如柯达的主业胶卷遭遇到了数码相机产品的冲击，SKF遇到了来自低端市场价格低廉产品的威胁。

因此，从战略的起源讲，可以将公司战略分为目标导向型战略（如淘宝与吉利的战略）和问题导向型战略（如柯达与SKF的战略）两大类。下面我们来看一下这两类战略。

三、问题导向型战略

在很多情况下，公司需要一个战略是因为发展中遇到了大的问题（或出现了状况），希望用战略解决公司发展遇到的重大问题，这种战略属于问题导向型。问题导向型战略一般是为了迎接市场的挑战（如SKF的例子）或解决公司面临的发展问题（如柯达的例子）而产生的。

在问题导向型战略中，三要素的顺序以公司遇到的发展问题为先，分别为：发

① 五个技术平台为基本轴承产品、润滑剂、封条、电子及与服务相关的技术。

② 根据 Marsh 文章整理（Marsh, P. SKF: Back on a roll in the business of bearings, Financial Times, Feb 7th 2007）。

展重大问题（战略问题）、发展目标（战略目标）、总体方略（战略途径），其中发展目标一般以解决公司面临的发展问题为主。总体方略是为解决公司面临发展问题而提出的基本指导思想或整体方案（的一个基本思路）。

在 SKF 的例子中，公司面临着来自低端市场产品的挑战，公司确定了积极迎接挑战确保公司收益的目标。为了迎接这个挑战，公司决定实行 SKF 产品与行业内其他企业产品的完全差异化，而为了实现高效率的差异化，公司在全球范围内建立了 5 个技术共享平台，以取得公司在全球范围内技术上的协同效应。这个例子中，三要素的情况是发展重大问题在先，其次是战略目标（积极迎接挑战、确保收益），再次是战略途径（差异化）。

在柯达的例子中，柯达面临的战略问题比 SKF 要严峻很多，且在当时的环境下，公司已经很难在数码领域形成对行业的影响，因此确定的目标只能是尽可能地减少亏损，减少亏损的主要途径是一系列的减员和关闭工厂（重组和剥离）等措施。在这个例子中，三要素的顺序与 SKF 相同。

在问题导向型战略中，是否存在三要素的其他顺序呢？在军事以及企业的战略决策中，这种情况应该是存在的。当面对发展的重大问题时，不是每个决策者或每个企业都能够想到或找到解决问题的总体方略，在没有好的总体方略的情况下，发展目标会发生改变。在这种情况下，发展目标（要素）将主要由总体方略（要素）来确定。

问题导向型战略的三要素如图 2-1 所示。

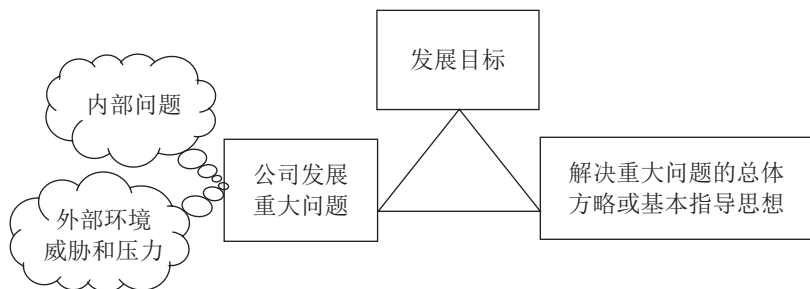


图 2-1 问题导向型战略三要素

可以看到，在问题导向型战略中，公司高层对公司发展问题的辨识异常重要。公司发展重大问题，通常来自组织内部和外部对组织实现长远目标有重要影响的事物。一般而言，公司发展问题来自三个大的方面：行业内的竞争、公司业务所在市场宏观环境的变化以及公司内部发生的重大变化。

来自行业竞争而产生的对公司发展有重大影响的问题，通常有以下几个方面。

(1) 行业出现功能更好、价格更廉的替代品，如数码相机对传统胶卷的替代，手机（摄像功能）对数码相机的替代，网络新闻对传统报纸新闻的替代等。

(2) 行业竞争对手向市场推出质量更好（技术更好、功能更好、设计更好等）的产品，如智能手机对非智能手机的冲击，或行业竞争对手向市场推出质量相同，甚至质量更好但价格更便宜的产品或服务，如淘宝早期向市场推出的相对于易趣而言质优价廉的服务。

(3) 关键原材料及核心部件供应商提高价格，而产品价格由于行业内企业竞争等原因出现下降，如中国钢铁行业曾经面临铁矿石巨头不断涨价的同时，国内需求及价格却在连年下降的压力。

(4) 行业内主要竞争者的基本商业模式发生悄然变化，最后将行业内低附加值活动留给那些没有改变商业模式或没有察觉行业发生变化的公司。如软件行业的企业出现的小型化倾向，行业出现为需求者及供给者提供第三方交易平台（类似于淘宝店家平台，如米鼠网、猪八戒网等），而行业内的大公司一直以来以形成的大规模作为企业的竞争优势，在行业变迁的过程中，这个优势正在逐渐改变，大规模最终将变成公司发展中的大问题（无力承担高成本）。

(5) 行业内出现的新的商业模式具有更大的竞争优势，对消费者更有吸引力，从而对行业内的企业构成威胁，如网上购物对实体店的冲击，快递业务模式对传统邮局业务的冲击等。

(6) 供应商产品属于寡头垄断行业，主要竞争者又控制着行业内主要

的供应商等。

来自外部宏观环境的变化而可能导致的公司战略问题主要有以下几方面。

(1) 地区经济增长缓慢而导致对产品需求的下降，如 2008 年美国金融危机导致的经济不景气，对很多企业形成大的威胁。

(2) 当地政府出台的行业政策抑制消费者对行业内产品的需求，如 2010 年中国房地产行业政府新政策导致的对房地产行业的影响，2013 年以来中国政府强有力的反腐对高端酒业和奢侈品的影响等。

(3) 政府政策的改变导致了行业进入障碍和壁垒的降低，行业内竞争者数量的增加，以及竞争的加剧。如 2015 年中国政府鼓励民间融资和网络金融政策的出台，对银行业形成了很大的冲击。

来自公司内部的变化而可能产生的战略问题如下。

(1) 公司高管层（或决策层）无法有效的识别上述来自外部对公司发展的威胁，或无法建立有效的应对措施。

(2) 公司在没有形成规范管理情况下，关键管理人员的离开。

(3) 公司关键研发人员的离开，并带走公司关键技术。

(4) 公司关键营销人员离开，并带走公司的关键客户。

(5) 公司的经营长期依赖少量的客户或供应商等。

上面是关于问题导向型战略的介绍，但在一个成长的经济环境中，对许多企业而言，往往是发展机会多于发展问题。

四、目标导向型战略

当公司发展过程中出现机会，且公司决策层看到机会并希望把握住机会时，公司就有了新的发展目标，这个发展目标，通常表现为公司决策者的雄心或对企业未来发展的期望。为了实现这个目标（通常比较长远），

公司需要一个战略。这种由目标而产生的战略称为目标导向型战略。战略三要素的顺序为发展目标在先，其次是发展重大问题和（解决问题的）总体方略。

你也许会问，在目标导向型战略中，只需要两个要素（即“目标”以及实现目标的“途径”）就够了吗？虽然对战略概念的传统理解主要是基于这两个目标，但是仔细研究后你就会发现，其中的战略途径大有讲究，它是为解决发展目标道路上的重大问题（或障碍）而专门设计或发现的，也就是说，如果你不能很好地识别发展目标道路上存在的重大问题，你就无法发现或提出公司实现目标的战略途径（也称为总体方略）。因此，在目标导向型战略中，尽管公司没有面临（像问题导向型战略中那样严峻的）发展问题，但在确定发展目标后，识别目标道路上面临的关键问题仍是战略计划的一个关键内容，这也是目标型战略面临的挑战所在。

在淘宝的例子中，公司要实现从竞争者手中争夺市场份额的竞争目标，面临的主要重大问题是如何将客户吸引到自己的平台，淘宝选择了向客户提供价廉物美的服务，通过商业模式的创新，开发出了一个比易趣更具竞争优势的平台，解决了这个问题，才最终赢得了消费者。

图 2-2 显示了目标导向型战略中，发展目标、重大问题、总体方略（战略途径）三者之间的关系。

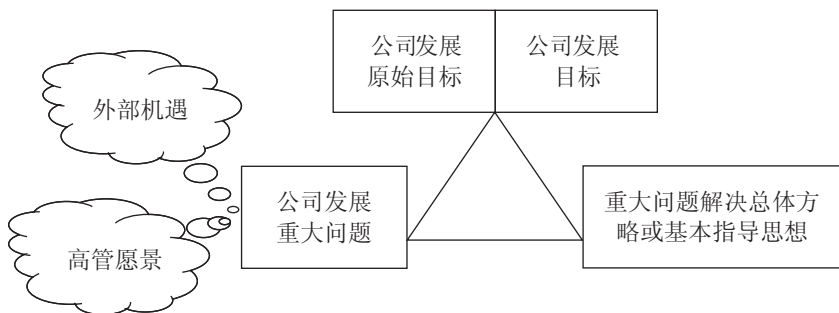


图 2-2 目标导向型战略三要素

与我们日常的目标不同，目标导向型战略中的目标，通常具有长远性、

相对稳定性、全面性、可分性和挑战性等特点，因此这个目标也称为战略目标或发展目标。在实现目标的过程中，会出现一些新的机会或挑战，因此图 2-2 中，最终实现的目标可能与原始目标不完全相同。

公司的战略目标，代表着公司决策者的理想或梦想，战略目标一般不会在短时间内一步到位或实现，需要公司通过多年的努力才能达成。因此，战略目标需要分步骤、有计划地实施，公司需要在各个方面做好准备（如决策者的注意力、公司资源、公司财务、公司能力、人才等方面）。如果将战略目标作为日常的年度目标试图一步就实现，公司内部将出现严重的资源和能力短缺，或力不从心的状态。

在目标导向型战略中，战略目标起着主导作用。企业一般在经营状况比较好，或外部有机会存在的情况下制定新的战略目标。总体而言，大部分企业的战略目标是增加利润或收益，但在战略定义的有关文献中，也提到了一些具体的其他战略目标，罗列如下：

（1）增强企业竞争力（Bowman et al, 2002; Hitt, Ireland and Hoskisson, 1997: p115; Porter, 1996）；

（2）将自己（的产品与服务）与竞争者（的）区分开来（差异化）（Porter, 1996: p38）；

（3）改善公司服务业绩（Ronda-Pupo, Guerras-Martin, 2011）等。

实际上，除战略定义文献中提到的上述战略目标外，公司战略目标还有以下几种：

（1）在原有产业中扩大公司规模（如在 5 年内销售收入提高 3 倍）；

（2）在原有产业中提高市场地位和竞争地位（如成为国内领先、行业领导者等）；

（3）进入新行业或新领域；

（4）在同一个行业中进入原先未涉足的高端市场、中端市场或低端市场；

（5）进入新市场（新的地区、新的国家等）；

（6）使竞争者处于劣势（如通过市场或非市场手段）等。

要实现一个战略目标（或解决一个战略问题）一般有多种战略途径，选择怎样的途径与公司面临的战略问题以及公司决策者的指导思想密切相关。在吉利的例子中，李书福可以选择自我开发高端汽车进入高端市场，但其通过收购沃尔沃快速进入了汽车高端市场（收购），同时拥有了高端汽车的品牌和技术。在淘宝的例子中，公司选择了向市场推出比易趣质量更好且价格更便宜的服务（物超所值），来获得竞争优势。这些例子中，公司战略途径的选择都与其战略问题密切相关，这些选择也体现了公司决策者的思想。

你会发现，前面提到“战略途径”时，我有时将其称为“总体方略”，有时又称其为“指导思想”。战略途径与我们普通的解决问题的途径不同，它一般不是指一个具体的途径，其主要功能是用于对战术进行指导，因此战略途径更多的体现的是思想，而非具体的细节方案和计划，比如在淘宝的例子中，战略途径是“物超所值”，它所体现的是一种与易趣如何竞争的思想。在本书的“战术与战略概念三要素”一章中，对此有详细的解释。

前面我们介绍了问题导向型战略和目标导向型战略，可以说从战略的起因来讲，如果没有新的长远目标的出现，就没有战略；如果没有发展道路上重大问题的出现，也就没有战略（或不需要战略）。

五、战略概念内涵三要素

由前所述可以看出，不管是目标导向型战略，还是问题导向型战略，一个完整的战略都包含三个最基本的要素，即“发展目标”“发展问题”和解决发展问题的“总体方略”，缺少其中任何一个要素都不能构成一个完整的战略，战略是关于这三个要素的整体决策，三要素的关系如图 2-3 所示。

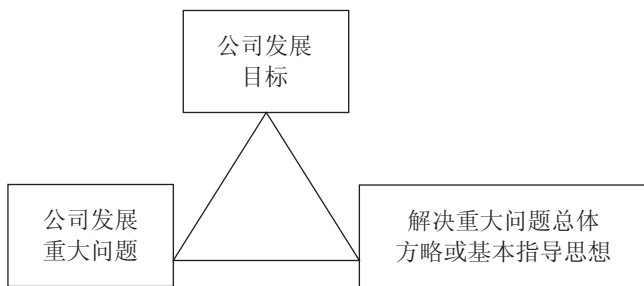


图 2-3 完整型战略三要素

为进一步了解这三要素，我们来看一下毛泽东主席和朱德总司令的军事战略思想。

1927年10月，毛主席率领秋收起义的剩余部队几百人来到井冈山罗霄山脉中间地区，在严重的敌强我弱情况下，毛主席提出了带领敌人转圈的方法，等敌人转累了暴露出弱点时就抓准狠打。1928年1月，江西国民党第27师对井冈山发动了第一次围剿，在遂川会议上，毛主席提出了“敌来我去、敌驻我扰、敌退我追”的游击战方针，将转圈子的战术提高到战略思想的层面。在随后的战斗中，毛主席从敌大我小的基本特点出发，利用有利形势，避实就虚，夺取了反围剿的胜利，建立了根据地。在总结红军游击战经验的基础上，毛主席和朱德将游击战的思想概括为“敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追”的十六字方针。这种方针“正如打网，要随时打开，又要随时收拢，打开以争取群众，收拢以应付敌人”^①。十六字诀，是朴素的游击战的基本原则，它把进与退、走与打、防御与进攻有机地结合在一起，是在敌我力量对比悬殊的情况下，消灭敌人，保存和发展自己的有效方法。

我们将毛主席和朱德总司令的游击战方针按三要素展示如下。

- (1) 战略问题：敌强我弱。
- (2) 战略目标：消灭敌人、积极防御、保存和发展自己。

^① 《毛泽东文集》第一卷，人民出版社1999年8月版，第56页。

(3) 战略思想（战略途径或总体方略）：敌进我退、敌驻我扰、敌疲我打、敌退我追。

有别于王明“左”倾思想，毛主席正确地认识到早期革命发展中敌我力量悬殊的问题，将当时的战略问题定性为“敌强我弱”，采用“敌进我退”的方针，达到“积极防御”的战略目标。这个思想，可以灵活使用有限的兵力，做到扬长避短，在与敌人的抗击中，在保存自己的基础上，开展游击战争。毛泽东早期军事战略思想中的三要素，对我军在军事力量薄弱形势下，多打胜仗、改变敌强我弱的形势，起到了至关重要的作用。

我们可以看到，在这个例子中，三要素有机地组合在一起，没有“积极防御”的目标，没有对“敌强我弱”形势的判断，也就不会有十六字方针的游击战思想。从毛主席的这个军事战略我们还可以看到，战略三要素中的“总体方略（或战略途径）”，可以以一种思想的方式出现，这正是“战略途径”要素有别于其他解决日常问题途径的地方。“总体方略（或战略途径）”以思想（或方针）的方式出现，具有统领性、纲要性和指导性的特点。在游击战中，每一场战斗都有其特殊性，十六字方针对各种不同的战斗起到了指导性的作用，在具体战斗中，如何贯彻“敌进我退、敌驻我扰、敌疲我打、敌退我追”的基本思想，每个带兵打仗的将领可以视具体情况灵活运用。

不管是在商业竞争中还是在军事战争中，一个战略都应该包含三个基本的要素，并且要素之间相辅相成，有机地组合在一起，形成一个完整的战略。缺少其中任何一个要素，都将对战略决策形成巨大的影响，实际上，缺失其中任何一个要素，其也不能称为完整的战略。Eishardt（1989）曾指出，（战略）决策的整合性非常重要，它可以帮助高管层分析各种选择，处理高风险决策中的不确定性，缺乏整合性的决策会使高管层处于抽象的焦虑状态。战略概念三要素对战略决策整合什么的问题进行了解答，寻找到了整合的具体内容，可以帮助我们更好地进行战略决策。

由此，我们可以给战略进行如下定义：**战略是拟在为解决实现组织发展目标的道路上的重大问题而制定的、对战术（策略）具有指导意义**

的总体方略（或基本思想或基本原则）^①。

六、不完整的战略

下面我们来看一下战略概念三要素中，若缺失任何一个要素会是一个怎样的战略。

在淘宝的案例中，如果淘宝当时的目标仅是进入个人网上交易平台行业，并不想与易趣抢夺市场份额，淘宝的战略途径将很有可能只是复制易趣的商业模式。但淘宝的战略目标是建立比易趣更有竞争优势的平台，为了建立这样的平台，相比易趣，它的商业模式才有了巨大的创新。

因此，不同的战略目标，会导致对战略途径选择的不同，战略目标的高低，将决定战略问题解决的方式和解决的程度。如果一个战略决策中没有（制定）关于企业长远发展的目标，又会是一个什么样的情况呢？

我们前面讲过，从战略的起源来讲，战略有目标导向型和问题导向型两类，对目标导向型战略而言，目标是战略需求的起源，没有了目标，也就没有了对战略的需要。即使有目标但如果目标不明确，与之相对应的战略问题也会变得不明晰，选择战略途径时也会茫然。

对问题导向型战略而言，公司发展中遇到了“瓶颈”和问题，需要战略来解决或应对这个发展中的大问题。在这种情况下，清晰的目标对发展问题的解决仍然至关重要。比如，战争中面临“敌强我弱”的情况时，你会如何应对这个情况^②？“积极防御”的目标与“放弃”的目标，对战略途

^① 定义英文可译为：strategy is a guiding ideology which consists of thoughts to deal with a company development issues (or a strategic problem) that stays (or exists) on the way of the realization of a company's long term goals.

^② 我们可以再来回顾一下明茨伯格 5P 文章中，用到的“一个情况”（a situation）这个术语，这里“敌强我弱”是当时面临的一个情况，这个情况是一个发展的重大问题。

径（或总体方略）的选择来讲是不一样的。那在这种情况下，是否可以不要目标呢？显然是不可以的。试想战争中，如果你是指挥官，你没有目标，你将如何指挥下属、如何指挥打仗？

因此，在没有目标指引下的战略是“盲目的”走一步看一步，或者说，只有战略问题和战略途径、没有战略目标的是盲目型的战略，如图 2-4 所示。

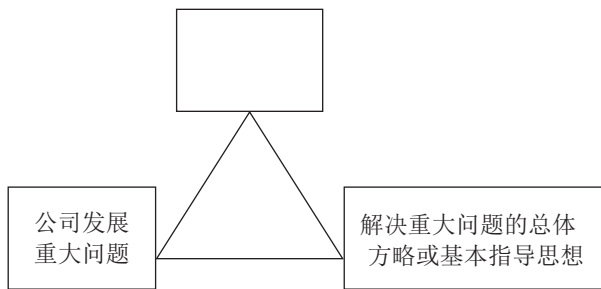


图 2-4 盲目型战略（无目标要素）

那么，没有战略途径的战略会是一个怎样的情况呢？

前面我们介绍过，战略途径是为解决战略问题而专门设计的。如果一个战略没有战略途径要素，也就没有了实现战略目标（或解决战略问题）的总体思路或指导思想，战略目标只能束之高阁，永远无法实现，或战略问题无法得到有效的解决，因此可以说只有战略问题和战略目标，没有战略途径的战略是“空想的”战略，如图 2-5 所示。

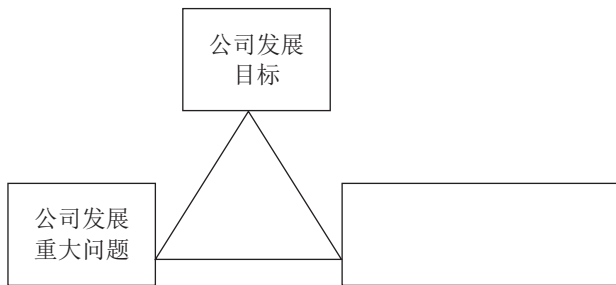


图 2-5 空想型战略（无战略途径）

在淘宝的案例中，如果马云和他的团队不能设计出比易趣更有竞争优

势、更受中国客户青睐的个人网上交易平台业务，其要从易趣手中夺取市场份额的目标将永远只能是个无法实现的空想。同样，我们也难以想象，如果没有“敌进我退、敌驻我扰、敌疲我打、敌退我追”的十六字方针作为解决我军面临的“敌强我弱”的战略问题（形势），要保证战斗的胜利也将只是纸上谈兵。

下面我们来看一下，没有战略问题的战略是一个怎样的情况呢？

战略途径的选择依赖于决策者制定的公司战略目标的高低和对战略问题的认知，在不明晰战略问题的情况下（即不能识别战略问题的本质），战略途径的选择将没有针对性。设想毛主席和老一辈革命家如果不能很好地识别我军面临的“敌强我弱”的形势（战略问题），他们也不可能确定“敌进我退、敌驻我扰、敌疲我打、敌退我追”的十六字游击战方针。同样，如果马云不能清楚地认识进入个人网上交易平台业务将面临的难题，他和他的团队也不会设计和创新出比易趣更具竞争优势的业务模式。因此，只有战略目标和途径的战略是“糊涂型”的战略，如图 2-6 所示。

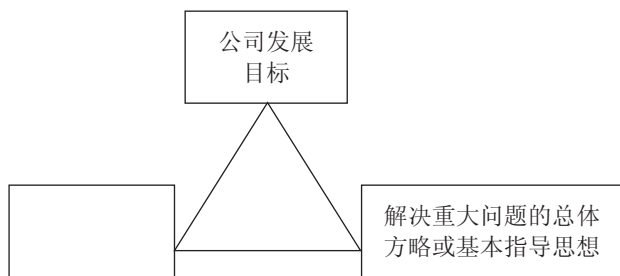


图 2-6 糊涂型战略（无发展问题）

七、本章小结

对战略概念的理解是战略管理学科的核心内容，如果我们不知道战略究

究竟是什么，我们就无法制定战略。只有在了解什么是战略概念内涵的基础上，我们才能知道战略作为一个重要的决策，应该包含什么核心内容。

本章介绍的战略概念内涵三要素，回答了（Collis & Rukstad, 2008）提出的战略到底有哪些要素组成的问题，同时对（Leontiades, 1982；Hambrick & Fredrickson, 2001；Markides, 2004；Nag, 2007；Ketchen et al, 2008）等提出的关于战略要素之间到底是一个怎样的关系的问题给出了答案。



战略是关于公司发展三大问题的整体决策，三大问题是：我们要去哪里？通往发展目标的路途中我们遇到的最大障碍和挑战（或重大问题）是什么？我们以一个怎样的指导思想来解决发展中面临的重大问题？

Strategy



第三章 战略三要素与公司战略决策

摘要：本章在介绍军事战略的基础上，对战略概念内涵三要素在公司战略中的具体体现进行了详细介绍。本章提出，战略是关于公司三个核心问题的有机整合决策；一是关于公司长远发展目标的决策；二是关于公司发展重大问题及挑战的决策；三是关于解决重大问题基本指导思想和方略的决策。三个决策互相关联、缺一不可。

关键词：目标导向型战略；问题导向型战略；战略三要素；战略决策；整体决策



一、引言

战略一词最早来源于战争，如国家 A 想要扩张领土，于是征服国家 B（一般为比较弱的邻国），希望占有该国的土地，为了取得成功，A 国需要一个战略，这个战略是**目标导向型**的，即由于目标的存在而导致了战略的需求。

B 国受到威胁，为了抗击 A 国的侵略，也需要一个战略，这个战略是**问题导向型**的，即由于 B 国受到了威胁这样一个问题，而产生了对战略的需求，因此，战略的起源是服务于目标、或服务于遇到的关键问题的。

我们来看一下 B 国的情况；第一，B 国面临的战略问题非常明确，是遭到了外敌的侵略，而且敌人比自己强大；第二，一般而言，任何一个国家在遭到外敌侵略时都会抵抗，B 国的目标是保护自己的国土不被侵略，并将侵略者赶出 B 国；第三，如何在力量比敌人弱小的情况下抵御外敌呢？

或以一种怎样的思路或思想来抵御外敌呢？这些是 B 国领袖必须考虑的，其需要有一个基本的思路，传统上我们会将 B 国需要的这个思路称为战略。对 B 国而言，以怎样的方式来抵御外敌，与其面临的问题（敌人比自己强大）和目标（保护国土、将侵略者赶出国土）是密切相关的。如果 B 国的君主昏庸，他（她）可能认为自己无法将侵略者赶出自己的国土，也就是说，如果他（她）将目标定在可以容忍外敌在自己的国土上横行，或建立伪政府的话，出现这样的目标，他（她）在面临外敌入侵时采取的措施可能就是不抵抗，甚至还会帮助侵略者建立统治机构。因此可以看到，在 B 国问题导向型的战略中，含有三个基本的要素：战略问题（遭到了外敌入侵，敌人比自己强大）；战略目标（抵御外敌入侵，将外敌赶出自己的国土，或允许外敌进入自己的国家）；战略途径（与战略目标相关的解决战略问题的途径、方式、思路、指导思想等）。

我们再来看一下 A 国，若其有明确的战略目标，想要扩张领土，占领 B 国。如果 B 国奋力抗击，其会遭到 B 国的反抗，此时其需要一个统筹的思路来应对 B 国的反抗，来达成其侵略的目的。如果 B 国不反抗，对 A 国而言，其面临的问题会发生本质的变化，即从如何应对 B 国的反抗，转变为如何统治 B 国。为了顺利地统治 B 国，其也需要一个基本的思路或方式，将 B 国变成他的殖民地国家。因此，对 A 国来讲，在其目标导向型战略中，也含有三个基本的要素：战略目标（占领 B 国、扩展领土）；战略问题（遇到 B 国的抗击，或是如何顺利的统治 B 国）；战略途径（与战略问题相关的达成战略目标的措施、思路、思想、方式、方法等）。

以上我们介绍了战争中战略的情况，对公司而言，同样存在这种目标导向型和问题导向型的战略。

（1）**目标导向型战略**的出现往往是由于公司有了新的发展目标。如 2002 年阿里巴巴想要成功进入个人网上交易平台行业，吉利汽车想要成功进入高端汽车市场，阿里巴巴和吉利都需要一个战略来帮助他们克服实现目标道路上的困难。

(2) **问题导向型战略**的出现通常是由于公司遇到了比较大的发展问题和障碍，如在 2002—2005 年，数码相机的出现对柯达公司的发展形成了巨大威胁，为了摆脱困境，柯达需要一个战略。SKF 公司是设计制造和销售轴承产品的世界行业内领先企业，公司在 2006 年面临了来自低端市场可能将行业内产品变成普通通用且价格异常低廉产品的威胁，为了抵御这个威胁，SKF 需要一个战略。

纵观公司的各种实际战略，我们可以发现，不管是目标导向型还是问题导向型，也都包含了三个最基本的内涵要素：“战略目标”“发展问题（或战略问题）”和“战略途径（或总体方略）”，公司战略是关于这三个要素的整体决策。

下面我们看一下这三个基本要素在公司战略中的具体含义。

二、战略决策

（一）战略是关于确定公司未来“发展方向”的决策

公司未来如何发展？公司将往哪里走？战略的重要任务之一是对公司未来的发展方向进行决策，确定公司的长远目标^①。

每个公司所处的环境和自身的特点有所不同，因此每个公司的长远目标也会有所不同。在目标导向型战略中，公司的长远目标通常是决策者的雄心或对未来发展的期望，代表着决策者的理想或梦想，它体现了决策者的价值观和对市场及公司未来的判断。战略目标具有一定的长远性，一般需要公司多年的努力才能达到。战略目标的确定需要决策者根据企业自身的特点和行业所处的环境特点，综合分析后进行确定。

^① “长远目标”也称为“发展目标”或“战略目标”。

总体而言，大部分企业的发展目标是增加利润或收益，如市场份额目标、财务业绩目标等，但具体有所不同。波特认为，公司业务层面的发展目标主要是获取竞争优势，提高竞争力，以便使自己超越竞争者。但在集团公司层面，决策者需要对公司是否进入新领域（或新行业），是否需要到新的地区开发业务等进行决策。因此，公司业务层面具体的长远目标与集团公司层面的有所不同，如表 3-1 所示。

表 3-1 公司发展目标（业务层面及集团层面）

类别	公司发展目标
业务层面	<ul style="list-style-type: none"> ● 增强企业竞争力 ● 提高新产品开发能力 ● 将自己（的产品与服务）与竞争者区分开来（差异化） ● 使竞争者处于劣势（如通过市场或非市场手段） ● 在原有产业中提高市场地位和竞争地位（如成为国内领先、成为行业领导者等） ● 提高或稳定市场份额 ● 改善公司服务业绩等
集团层面	<ul style="list-style-type: none"> ● 进入新行业或新领域 ● 进入原先未涉入的高端市场或低端市场 ● 进入新市场（新的地区、新的国家等） ● 其他目标

由上面我们可以看到，长远目标的具体内容大部分是质性目标（如提高研发能力、增强竞争力、进入新市场、进入高端市场等），有时战略目标可能是多目标或组合目标，比如“进入新市场”与“改善业绩”，或“提高新产品开发能力”与“提高市场份额”。一般而言，战略决策中的长远目标有别于财务目标，长远目标是确定公司未来发展方向的，财务目标是在这个方向下实现的收益性目标。

需要注意的是，制定长远目标的决策时，通常需要对时间范围作出限定，即在多长时间内（比如 5 年、8 年，还是 10 年，甚至 20 年内）要达到提出的目标。

战略目标是战略决策不可缺少的核心内容，是企业愿景在某一发展阶段期间的反映，是企业在一定阶段内所要达成的结果。与企业的日常经营目标相比，企业战略目标具有统筹性、长期性、可分性和挑战性等特点。

公司战略目标的确定，主要受到下列因素的影响。

(1) 公司业务所在行业所处的发展阶段。行业发展生命周期一般分为四个阶段，但一个行业，在不同的市场中有时会处于不同的发展阶段，比如，20世纪80年代我国汽车行业刚刚起步，但在欧美汽车行业已经处于成熟阶段。另外，一个行业不同的产品也会经历不同的发展阶段，如手机产品，经历了从“大哥大”到键盘手机，再到智能手机等不同类型的更新换代，不同类型的产品也都经历了不同的发展阶段。这里，我们以一个行业的产品（或服务）在一个市场中的情况为例，来看一下企业战略目标有何不同。

在行业发展初期，技术刚刚起步，竞争者很少，产品质量较差，但价格却比较高。这个阶段的市场中，由于供给量少，市场基本处于卖方，企业的主要目标是获取技术，生产产品向市场出售。行业发展的第二个阶段是成长期，这个阶段行业快速发展，技术趋于稳定，行业内竞争者数量增加，用户数量也快速增加，在这个阶段的初期，企业的目标是增加产能，扩建销售渠道，扩大市场销售；在这个阶段的后期，行业需求仍有上升，但由于行业内竞争者数量众多，导致产能规模进一步扩大，并且消费者趋于成熟，对产品也更加了解，因此从竞争的角度讲，这个阶段企业的主要目标是要生产比竞争者更具竞争优势的产品，以便吸引消费者。行业发展的第三阶段是成熟期，在此阶段，市场对行业产品或服务的需求开始下降，导致竞争加剧，有些企业开始退出，保留在业内的企业，需要尽可能降低成本，以便在需求下降的情况下，维持利润。

(2) 公司战略目标的确定会受到同行业内竞争者的竞争战略的影响，对于处在同一个市场竞争的各类企业而言，竞争者的态度和战略对一个企业的战略目标的确定有着非常重要的影响。

(3) 企业自身的资源能力和过去已经达成的目标。巴尼的资源学派认

为，企业的战略主要取决于公司自身的资源和能力，即你有多大的实力，就定多大的目标。一些实力雄厚的大公司，在行业内起着领头羊的作用，其战略目标与行业内实力相对弱小的企业有所不同。

（4）公司战略目标的确定会受企业高层决策者的价值观、经营哲学和判断能力的影响。高层管理人员的思维习惯和个性对企业战略目标的制定有影响（邓燊，2005）。

在问题导向型战略中，公司的发展目标与所面临的发展问题和公司自身拥有的资源和能力密切相关。2002—2005年，柯达公司业务遭遇了数码相机产品的冲击，公司以减少亏损作为应对的目标。但是我们知道，当SKF在2006年受到低端市场产品的冲击时，由于公司拥有很强的技术能力，因此SKF主动迎接挑战，并提出差异化战略，以确保自己的竞争优势和盈利作为主要目标。

上面我们介绍了关于战略的一个重要决策：确定公司的发展方向或战略目标。对目标导向型战略而言，没有长远目标就没有战略的存在，因此在目标导向型战略中，制定长远目标是公司制定战略的首要任务。

（二）战略是关于识别公司“发展重大问题”的决策

在公司发展的道路上将存在什么样的关键困难和障碍呢？公司战略决策的另外一个重要任务是认清公司战略目标实现过程中面临的重大问题。

公司发展中的重大问题是指在实现公司确定的长远目标的道路上遇到的关键问题、障碍及挑战，这些问题也可以被称为战略问题。在制定战略时，公司决策者需要很好地识别它们并将问题和障碍概念化。概念化是指将具体及零碎的信息总结，并提炼出能够反映实际情况的精髓性的语言，如毛泽东主席将中国工农红军在土地革命战争初期遇到的战略问题概括为“敌强我弱”，以表示共产党与国民党军事力量的悬殊。

在问题导向型战略中，公司战略问题的产生通常是由于行业内的竞争、

外部环境的变化以及公司内部运作中出现了大的问题，总体上可以概括如下，如表 3-2 所示。

表 3-2 公司发展（战略）问题的来源

由行业竞争而产生的公司发展（战略）问题

- （1）出现具有更好功能和更好价格的替代品
- （2）行业的竞争对手向市场推出相同质量但价格更便宜的，或质量更好的产品或服务
- （3）关键原材料及核心部件供应商提高价格，而产品销售由于行业内企业竞争等原因出现下降
- （4）行业内主要竞争者基本的商业模式发生变化，最后将行业内低附加值活动留给那些没有改变商业模式或没有察觉行业发生变化的公司
- （5）供应商产品属于寡头垄断行业，而主要竞争者控制着行业内主要的供应商等

来自外部宏观环境的变化而产生的公司发展（战略）问题

- （1）地区经济缓慢增长导致对产品需求下降
- （2）当地政府行业政策抑制了消费者对行业产品的需求
- （3）其他

来自公司内部的变化可能产生的发展（战略）问题

- （1）公司高管层（或决策层）无法有效的识别上述来自外部对公司发展的威胁，或无法建立有效的应对措施
 - （2）公司在未形成规范管理的情况下，关键管理人员的离职
 - （3）公司关键研发人员的离开，并带走公司关键技术
 - （4）公司关键营销人员离开，并带走公司的关键客户
 - （5）公司的经营长期依赖于少量的客户或供应商等
 - （6）其他
-

无论是目标导向型战略还是问题导向型战略，在公司发展道路上存在的重大问题都将会阻碍公司长远目标的达成，这是高层决策者需要识别和把握的。

对问题导向型战略而言，有时一些公司经营出现严重问题（如连续多年出现业绩下降或亏损），高层管理人员意识到公司发展道路上存在问题的严重性后，会考虑需要一个战略来应对这个严重的问题。但有时一些公司的高层管理人员会根据掌握的情况，提前预测公司发展过程中可能出现的重大问题，并及时提出战略上的应对措施。因此，对问题导向型战略而言，没有严重问题的存在，也就没有战略的存在；没有对战略问题的辨识，

也就没有战略的存在。

识别公司发展道路上存在的重大问题对目标导向型战略同样非常重要，因为公司在确定发展目标后，需要一个战略性的途径（或总体方略）来确保目标的达成，而这个战略途径（或总体方略）的选择，是专门为解决公司发展重大问题而设计或发现的。因此，对公司决策者而言，**发现和识别实现目标过程中遇到的关键问题是战略决策的一个关键内容**。比如，淘宝进入网上个人平台业务，要从易趣手中夺取市场份额，遇到的重大问题是：如何与易趣进行竞争？如何使淘宝的服务业务更受中国客户的欢迎？

因此，无论是问题导向型战略，还是目标导向型战略，公司高层管理者都需要对公司发展道路上（可能）遇到的重大问题进行辨识，这是战略决策的一个重要工作。

（三）战略是关于提出解决公司发展重大问题总体方略的决策

战略问题如果得不到解决，公司的战略目标就无法实现，因此在对公司发展道路上（可能）遇到的重大问题进行辨识后，公司高层管理者需要从一个较高的层面，提出解决问题的思路，或提出统筹性的方案来引领问题的解决，这个统筹性的方案可以是一个“总体方略”，主要以基本思想或原则呈现出来。

比如上面提到淘宝（物超所值的竞争思想）和吉利公司（通过外部收购获取好的技术和品牌），都从战略上提出了解决其遇到问题的总体思路（或方略）。

战略决策的第三个重要任务是对公司发展道路上遇到的重大问题提出解决的总体方略，其实我们传统意义上理解的战略，就是指这个总体方略，其也可以被称为战略途径^①。

^① 在本书第一篇文章的分析中，我们看到对“总体方略”一词的用语有十多个，这里“战略途径”“战略方针”等均指“总体方略”。

战略途径（或总体方略）与我们普通意义上所讲的途径不同，它具有引领和指导作用，是决策者思想的体现。这里我们举个例子来理解战略途径与日常解决问题途径的区别。

假设小张家在上海，刚结婚，但因公司需要被调到北京工作一年，如何解决小张对丈夫的相思之苦（问题）？我们知道，解决这个问题的途径或方法不少，小张可以借出差机会来上海与丈夫团聚，或是在周末回上海，在没有一个统筹性思想指导的情况下，小张每次回上海都可以被理解为一个日常的解决相思之苦的途径。那什么情况可以被理解成战略途径呢？当小张有一个统筹的考虑时，比如她认为自己和家人薪酬并不是很高，但还是希望定期回家和丈夫见面，于是计划每两周乘高铁回一次上海。这个计划里体现了一个基本思想，就是用不太高的费用来完成自己定期回家的目标，这个有了思想的途径即可以理解为战略途径。

一般而言，解决公司重大问题的战略途径有多种，最终途径的选择将取决于决策者的价值观，以及决策者对公司资源和能力的判断（如技术能力、资金等），还取决于决策者对公司外部环境未来发展态势的判断。

吉利汽车可以选择自我开发高端汽车进入高端市场，但其通过收购沃尔沃快速进入了汽车高端市场，并拥有了高端汽车品牌和技术。SKF通过差异化（战略途径），将自己与低端市场的竞争者区分，避开了竞争。你可以发现，在这些例子中，不管是目标导向型战略（吉利汽车），还是问题导向型战略（SKF），其重大问题解决的战略途径都有其明晰的思路，并且战略途径的选择都与其发展目标和遇到的发展问题密切相关。

（四）战略是关于三要素有机整合的整体决策

任何一个完整的战略，应该包含三个基本的要素：长远目标（或战略目标）、发展重大问题（或战略问题）、解决重大问题的总体方略（或战略途径），三个要素之间紧密相连，缺失其中任何一个，都不能构成一个完整的战略。