

本教材的编写一直将深刻把握中国情境特征、及时反映中国企业战略管理实践要求、动态整合国内外最新研究成果、有效满足现代企业管理人才培养需要作为指导思想。在对本教材进行修订的过程中，中国企业战略管理学界已经多次举办了企业战略管理教学研讨会，对如何根据企业战略管理所面临的新情境对企业战略管理理论体系的逻辑进行重构，对根据企业战略管理体系的新逻辑构建新的教材，对提高企业战略管理教学水平提出了强烈的要求。为了满足企业战略管理的教学需要，我们在第2版修订的过程中对上述要求做了认真的回应。

所谓“传统”的企业战略管理理论主要是指企业战略管理理性主义流派的理论，包括概念学派、计划学派和定位学派的贡献，这些流派的理论贡献构成了多数企业战略管理教材的主要结构和将近80%的核心内容。在有效回应上述要求前，我们要先对传统企业战略管理的适用情境和逻辑体系进行认真的分析。

多数学者认为传统企业战略管理理论产生和适用于相对比较静态和简单的经营环境，也有学者称之为相对静态的环境。其主要特征是：（1）国家围绕市场经济所构建的制度体系相对比较完善；（2）宏观、行业、市场环境的变化相对较慢，可预测性强；（3）竞争互动的范围、频率和激烈程度相对较低；（4）质量、规模是竞争优势和盈利的主要来源；（5）竞争优势的可保持性高。

在具有这种特征的经营环境下，理性主义流派的若干重要学派及其代表学者构建了企业战略管理的理论逻辑体系，其主要内容涉及以下五个方面：

第一，理性主义流派关于企业战略管理的基本假设是：（1）环境是可以准确预测的；（2）企业战略管理者（主要是个人）有足够的理性；（3）企业战略管理者可以和应该事前预定几乎所有的战略决策和行动。

第二，理性主义流派关于企业战略决策的基本特征是：（1）在内容上主要是指企业重大、长期和整体性的决策；（2）在性质上基本属于事前、主动和理性的决策；（3）决策科学的主要依据是认知逻辑和经济科学；（4）战略决策与策略决策区别清晰，战略决策一经做出，必须得以实现；（5）目标，尤其是量化目标在战略

决策中具有非常重要的意义。

第三，理性主义流派关于企业战略内容的基本看法是：（1）企业战略就是一种中长期计划，竞争策略基本不在企业战略的范畴之内；（2）这个计划所包括的内容由远及近，由高到低，由整体到局部，存在着一致性和连续性；（3）这种内在的逻辑就是由各种形式的计划（包括意图、宗旨、目标、战略、中间计划、行动方案、程序、预算，甚至包括应急计划等）及其相互关系所构成。在企业战略管理发展的特定阶段上，战略与长期计划是同义词。

第四，理性主义流派，特别是定位学派关于企业战略选择的基本看法是：（1）基本战略组合；（2）增长战略；（3）基本定位战略；（4）行业多元化战略；（5）国际化定位战略；（6）国际化组合战略；（7）并购战略；（8）战略联盟；（9）重组战略。职能层战略从来就不是企业战略的核心内容，但职能层战略和结构、领导、控制、文化等被要求与前六个战略动态匹配。

第五，理性主义流派关于企业战略管理的基本看法是：（1）虽然战略管理包括了战略制定、实施、评价与控制三个阶段，但战略管理的重点是战略实施而不是战略制定；（2）除非企业外部或内部环境发生重大变化，否则事前、主动和理性制定的企业战略必须在时间和内容上得到严格执行，严格性就是战略实施有效性的主要标志；（3）无论是基于何种理由，企业战略没有得到严格的实施或者发生了中间调整都是负面的；（4）目标管理和计划管理以及与之相关的奖惩措施是战略实施与控制的主要管理手段；（5）职能战略与组织管理措施也是事前、主动和理性决策的一部分，在设计上应该与企业战略匹配，从而支撑企业战略的实施。

二

企业经营环境的特征总是在变化的，这些变化将不断挑战企业战略管理理论，甚至威胁企业战略管理的存在价值。如果将这些积累起来的变化概括为企业战略管理所面临的新情境，说明这些变化已经或者接近完成了从量变到质变的转换。为了有效回应上述要求，我们在教材修订的过程中对当前企业，尤其是中国企业所面临的环境特征进行了分析，并且尝试从两个维度和四个特征去概括企业战略管理的新情境。

第一，环境的动态化和不确定性。环境动态化主要表现在：（1）宏观、行业、市场和竞争环境变化的速度越来越快；（2）竞争对手之间动态互动的范围越来越广，速度越来越快；（3）速度和创新代替规模成为企业竞争优势的主要来源。环境不确定主要是指环境变化的方向经常转换和难以预测。中国是一个特殊的经济转型国家，其特殊性表现为所采取的转型方式不是系统设计和整体推进式的，而是渐进、放权和实验式的，因此，对外开放和体制改革在方向和速度上经常发生转变。

环境动态化和不确定性的相互作用在以下几个方面挑战了传统的企业战略管理

理论：（1）传统理论关于环境可预测和竞争优势可保持的假设；（2）战略必须预定企业未来所有的战略行动的假设；（3）战略决策是事前、主动和理性决策的判断；（4）战略是一种计划的定义；（5）战略和策略的边界；（6）目标，尤其是定量目标体系的重要性；（7）战略实施以严格性为目的；（8）战略制定、实施、评价和控制的边界等等。

环境动态化和不确定性向传统企业战略管理理论提出了四个关键问题：（1）什么是企业战略？（2）企业战略有用吗？（3）如何在环境动态化和不确定的条件下构建、发挥和强化企业的竞争优势？（4）企业战略管理应该管理些什么？

第二，环境的复杂化和模糊性密切相关。环境复杂化主要是指企业外部环境中包括的因素越来越多，结构、性质和机制越来越复杂。中国企业经营环境的复杂化表现在：（1）国内和国际环境的叠加；（2）计划经济和市场经济并存；（3）政府的强管制与定位的模糊；（4）多重制度安排与差异化的执行。环境模糊化主要是指企业外部环境因素的边界越来越模糊，包括：（1）国内与国外市场边界的模糊；（2）政府角色的模糊；（3）区域市场边界的模糊；（4）行业或者业务边界的模糊；（5）竞争者与合作者边界的模糊等。

环境复杂和模糊化的相互作用共同对传统企业战略管理理论的以下观点提出了挑战：（1）企业经营的目的是股东财富最大化；（2）政府对企业的影​​响就是守法经营和照章纳税；（3）企业战略决策都是理性决策；（4）正确的战略决策需要通过优化治理结构、决策程序正确和决策方法有效来排除非理性因素的影响；（5）国家特定优势模型包括四个要素。环境复杂化和模糊化的相互作用共同提出了一些新问题：（1）制度基础理论能否作为一种独立的战略思维模式；（2）企业战略是企业家的价值选择还是理性选择；（3）是否需要重新评价跨行业经营；等等。

第三，其他因素带来的挑战。除了外部环境上述变化趋势对传统理论提出的挑战外，市场需求变化、技术进步以及经济全球化也对传统企业战略管理理论，尤其是定位理论提出了挑战，人们开始重新审视波特以下观点的正确性：（1）行业选择从根本上决定了企业盈利水平的高低；（2）无论面对广泛还是狭窄市场，企业的基本定位战略只有两种，“夹在中间”是最尴尬的定位；（3）企业不能同时实施两种定位战略，也不能相互转换；（4）有效性和效率是竞争优势的唯一来源。

除此之外，市场需求变化、技术进步以及经济全球化也向企业战略管理学术界提出了许多新的问题：（1）好行业或者好市场是不是分析出来的；（2）商业模式能否代替业务层战略；（3）平台或者生态链是一种战略还是组织；（4）资本运营能否作为一种企业战略；（5）为什么所有的企业都想全产业链整合；（6）大规模定制和个性化生产、互联网+是一种经营方式还是经营战略；（7）制造与服务结合是不是是一种新战略。

基于对中国企业经营环境变化的分析，我们认为以理性主义流派为主要代表的

传统企业战略管理理论在中国所面临的一系列挑战，有一部分是世界性的，有一部分则是转型经济、新兴市场国家，尤其是中国所特有的。所谓世界性的或者具有普遍性的挑战主要来自技术进步、全球化的影响，这种影响导致中国企业所处的经营环境越来越动态、不确定、复杂和模糊。所谓中国特有的挑战主要来自中国情境（包括环境、组织和人）的特殊性，这种影响导致中国企业所处的经营环境比西方国家的企业更为动态、不确定、复杂和模糊。

三

所谓“现代”主要是指理性主义流派之后，包括非理性主义流派在内的国内外学者的理论贡献。现代企业战略管理理论是以传统企业战略理论为基础（基础不代表不重要）的一种新发展，两者之间不是替代关系，而是补充和完善的关系。在介绍现代企业战略管理理论的过程中，我们可能要增加一些国内学者基于中国情境的研究成果，但是这些成果仅适用于中国情境。基于教材编写的需要，下面重点介绍第2版教材的基本逻辑及其吸收了哪些新的成果。

1. 现代战略管理所嵌入的新情境

考虑到环境变化对企业战略管理实践的影响，所有现代企业战略管理的研究基本上都是情境嵌入式的，因此几乎所有的企业战略管理教材在编写的过程中都强调自己是基于或者服务于某种特定情境的。例如，全球化、动态化、不确定性或复杂化环境等等，这充分说明了权变理论的重要性。第2版教材在第1章“战略管理导论”中专门增加了第1节“企业所处的环境”，以阐明中国企业所嵌入的情境特征以及把握情境特征对有效实施企业战略管理的重要性。

（1）我们从动态演化的角度指出技术进步和全球化是推动企业环境变化的两股基本力量，了解上述两个因素变化有利于企业动态把握情境特征变化的动因和趋势。

（2）考虑到国内外制度接轨、国内外市场边界模糊等因素，我们将环境动态化、不确定性、复杂化和模糊性作为全球所有企业所处环境的四大共性特征（与过去相比较），并且从叙述方便的角度，简称为动态化（包括不确定性）和复杂化（包括模糊性）。

（3）基于技术进步和全球化对中国经济转型内容和方式的影响，揭示中国企业所嵌入的环境具有独特情境特征——转型经济、新兴市场国家及其所衍生或者次级特征，这些特征导致中国企业所嵌入的经营环境具有更高的动态性、不确定性、复杂性和模糊性。

2. 现代企业战略管理的新逻辑

理论的逻辑体系源于对核心概念的理解和对核心概念关系的构建。在过去的20多年里，针对传统文化下战略管理理论所面临的新挑战和新问题，国内外学者

进行了大量的研究，并且在以下四个核心概念的理解或者定义方面实现了突破，第2版教材引入了这些新成果，并对构建企业战略管理新的逻辑体系进行了大胆的尝试。

(1) 企业战略决策的性质。对于企业战略决策性质的研究考虑了新情境的影响，将企业战略决策在性质上定义为：主要是事前决策，也包括事中决策；主要是主动决策，也包括被动或者反应性决策；主要是理性决策，也包括非理性决策。

(2) 企业战略决策的类型。制定和实施企业战略的“初心”就是用“以静制动”代替“以动制动”，从而更好地适应和利用环境变化。考虑到新情境对企业战略决策的影响，有学者提出需要进一步用“动静结合”代替“以静制动”，以适应当下和未来的环境变化趋势，并提出将企业战略决策划分为三种不同的类型，以承诺坚定、决策科学、行动迅速而富于创新来整合三种不同战略决策的关系，在通过一个否定之否定的过程后，实现“以静制动”和“以动制动”的有机结合。为此，第2版教材在第1章第2节中将企业战略决策分为：价值驱动型决策、决策驱动型决策、行动驱动型决策。

(3) 企业战略的性质。在明茨伯格关于企业战略“5P”定义的基础上，第2版教材中给企业战略下了一个工作性或者操作性的定义：企业战略就是企业在动态适应和利用环境变化的过程中，为建立、保持和发挥竞争优势而采取的一系列长期、重大和根本性的决策或者行动，这些决策或者行动之间具有一定的一致性和连续性。在这个定义中：1) 企业战略不是一次性决策，而是一系列决策。2) 这些决策包括了事前与事中、主动与被动、理性与非理性决策。3) 这些决策之间的一致性和连续性纽带不应被描述为“计划”，而应该是“模式”，即三种战略决策之间的逻辑关系。4) 价值驱动型决策包括愿景、定位；决策驱动型决策包括计划；行动驱动型决策包括“手腕”或者“策略”。

(4) 企业战略管理的性质。企业战略管理就是运用企业管理的各种职能手段对企业战略制定、实施、评价与控制活动进行管理。考虑到战略管理的新情境和新理解，学术界已经开始重新审视企业战略管理的性质，并且在以下三个方面有所突破：1) 企业战略管理的对象是三个边界不清和逻辑先后相连的活动，而不是三个边界清晰和时间先后相连的活动；2) 企业战略管理有效性和效率的衡量标准不是执行的严格性，而是行为的恰当性，包括承诺坚定、决策科学、行动迅速而富于创新的程度；3) 战略管理的主要手段已经不是计划或者与之相关的评价和奖惩，而是公司治理、组织结构、战略领导、管理机制与企业文化等。

3. 基于新逻辑的体系更新

如前所述，情境变化导致战略管理体系的逻辑发生了相应调整，中国的全面深化改革将会强化新情境与新逻辑，因此，第2版教材仍然以资源基础的战略思维模式安排全书的结构。基于对中国情境特点的考虑，强调制度环境、制度因素和制

度影响，但是没有将制度基础观视为独立的战略思维模式，更没有将制度基础的思维模式作为全书的主线。原因是：（1）制度因素是企业外部环境因素，不宜单列；（2）除了国有企业，制度影响不足以成为企业战略选择的核心依据；（3）强调制度影响不利于中国企业提升国际竞争力。

为了在第2版教材中贯彻企业战略管理的新逻辑，内容结构上调整如下：

（1）增加了第2章“企业战略管理者”。在战略管理的新情境与新逻辑中，企业战略管理主体是谁以及如何有效发挥作用的问题越来越受到关注，甚至超过了对程序和方法的关注。原因是：第一，企业战略领导者的核心价值观将在很大程度上决定企业的战略承诺以及承诺能否坚定，这也是企业能否坚持科学决策的保证；第二，企业战略管理者的构成与作用机制将在很大程度上决定企业战略选择是否科学，这又是行动迅速而富于创新且能否有效的前提。

在第2章中，首先分析了新情境对企业战略管理者的挑战，分析了战略管理者与战略领导者的关系；其次，分析了企业战略管理者在战略管理新逻辑中的角色以及不同战略管理者的作用；再次，揭示现代公司治理下，企业战略管理者的作用机制如何在机制上保证战略管理的有效性；最后，基于中国情境与公司治理不完善的情况，分析了企业战略领导者的核心价值观对有效战略管理的决定性作用。

（2）第5章的设立本身就是一种创新，体现了战略“要上天”的要求。与绝大多数国内外教材不同，本教材从第1版开始就将战略承诺、目标和基本战略选择三个内容独立成章，并且安排在战略态势分析之后、业务层战略之前。在环境动态和复杂化的影响下，企业战略管理者的价值追求和价值坚持有利于弥补理性的不足，从而保证战略决策的有效性和效率，这就是宗旨、愿景、意图、定位受到重视的根本原因。将宗旨、愿景、意图、定位通称为战略承诺也是一种创新，目的是强调这些战略决策主要源于企业的价值选择，对于这些价值选择的坚持是企业有效实施战略管理的保证。在环境动态和复杂化的影响下，相当一批企业多元化的失败是源于每一次的战略选择都过于理性，正所谓一系列理性的选择最终导致了最不理性的结果。在环境动态和复杂化的影响下，战略承诺比战略目标重要，定性的目标比定量目标重要，盲目强调定量目标是导致企业丧失战略承诺和难以科学决策的主要原因。

在第5章增加了“战略问题的确认”的相关内容，主要原因是环境的动态和复杂化导致企业战略管理者越来越难以正确辨识企业需要解决的战略问题。为了使自己不输在战略管理的起点上，企业战略管理者需要带着问题开展战略态势分析，更需要基于战略态势分析再次确认所面临的战略问题。在此基础上，企业战略管理者需要根据战略问题的性质，自上而下逐一、反复和谨慎地判定需要在什么层次对何种类型的战略进行多大幅度的调整，避免随意和盲目调整企业基本战略，失去战略的连续性、稳定性。在环境的动态化和复杂化的情境下，有效和有效率地制定企业

战略需要企业基于对企业战略态势的分析，社会责任和商业伦理的分析，以及对企业战略的承诺，对如何形成和选择企业战略提出若干基本原则。

(3) 战略实施部分设立了两章，即第 10 章和第 11 章。新情境与新逻辑下，战略实施的重要性上升，复杂性增加，需要增加内容以便战略管理能够“立地”。

第 10 章“战略实施的性质和特点”阐述了：1) 在新情境与新逻辑下，战略实施与战略制定的边界模糊，战略实施的有效性不再是计划执行的严格性，而是战略行为的恰当性；战略实施的过程不再是静态或者“点线模式”，而是动态或者“河床模式”；战略实施过程中面临的利益冲突和有限理性遇到了挑战。2) 有效实施战略需要根据企业所处环境和内部资源状况将企业战略实施划分为执行型、学习型和探索型三种类型，分别采取不同的实施策略和方法。3) 有效实施企业战略需要企业在推进的系统性、时间和方向上做出策略选择。上述三点内容完整地解释了什么叫做“摸着石头过河”。

第 11 章“战略实施的管理与控制”阐述了基于战略管理的新情境和新逻辑，企业战略实施的管理与控制必须适应战略实施过程的新特点。考虑到企业战略决策主要是事前、主动和理性决策，战略在根本上还是一种计划，因此目标分解与目标管理、制定计划和计划管理、职能策略匹配仍然是基础性（基础不等于不重要）的战略实施管理手段。战略实施有效性的衡量标准已经变成决策或者行为的恰当性，战略实施过程中如何实现承诺坚定、决策科学、行动迅速而富于创新成为关键。因此，公司治理、组织结构、战略领导、管理机制和企业文化就成为战略实施管理和控制的新手段。

4. 基于新情境的内容更新

对于新情境的影响，企业，尤其是中国企业通过自己的战略行动做出了回应，学术界，尤其是企业战略管理领域的许多学者积极展开情境嵌入式研究。作为企业战略管理教材的编写者，我们有责任将企业的最佳实践和高水平的研究成果吸纳进来，并做出基于新情境的更新。

(1) 环境复杂和模糊的一个重要表现就是企业利益相关者的权力机构、利益要求以及对企业的作用机制都在发生变化，社会责任、商业伦理和企业的核心价值观越来越明显地影响着企业的战略选择，因此第 2 版教材涉及企业经营或者战略管理目的的地方全部用“利益相关者利益最大化”代替“股东财富最大化”。

(2) 新情境以动态和复杂为主要特征，这就要求企业围绕核心专长构建、发挥和强化企业战略管理实践时更加明确和清晰。第 2 版教材对如何识别和建立核心专长进行了内容更新（第 4 章），包括强调核心专长的针对性、核心专长的内容结构、核心专长构建机制等。

(3) 围绕核心专长的构建、发挥和强化，动态能力、整合能力、组织学习以及社会网络等都得到了重视，第 2 版教材在就如何构建核心专长进行补充的同时，对

上述内容均有所涉及。但是限于结构和篇幅，没有过多地展开。

（4）在新的情境下，越来越多企业的战略实践和学者的研究正在突破波特关于“夹在中间”的限制，从而实现了对基本定位的补充和发展。第2版教材在第6章对新情境下的业务层战略进行了系统介绍，如介绍了“独特性定位战略”“基本定位的整合战略”和“动态竞争互动战略”的相关成果，丰富了业务层战略的内容。这些内容的补充直接回答了如何创造新业务、竞争优势的多种来源、大规模制造与个性化定制，甚至互联网+等一系列企业在实践上的创新。但是，我们没有将商业模式的概念纳入第2版教材，主要是因为这个概念在内容上过于宽泛，在知识构成上过于综合。

（5）时下“跨界”已经成为企业转型升级和商业模式创新的热门话题，第7章的“战略聚焦”涉及了产融结合和跨界经营的内容。第7章的内容和观点没有做出重大修改，说明我们认为以满足新需求、创造新行业或者新商业模式为目的的“跨界创新”属于业务层战略。以行业多元化为目的的“跨界经营”，甚至“产融结合”需要非常谨慎，第7章的内容可以解释和指导这种目的的跨界经营。

（6）根据国际金融危机后全球竞争格局和中国企业国际化的新发展，第8章的内容进行了较大的更新：1）对新兴市场国家企业国际化的起点、新创国际化企业和跨界电子商务进行了介绍。2）基于对新兴市场国家，尤其是中国企业国际化动因的研究，将学习和寻求战略性资产列为企业国际化的动因。3）将机会和政府增补为国家竞争优势分析模型的辅助因素，一定程度上解释了国际金融危机以后，世界主要国家提升本国企业国际竞争力的实践。4）补充说明了企业构建特定优势的途径，包括利用本国国家特定优势建立企业特定优势；利用国际化将企业特定优势转移到其他国家。5）目前和未来中国企业国际化面临的最大挑战很有可能不是来自资金，而是来自违规，在贯彻“一带一路”倡议的过程中我国企业更应注意合规问题，第8章增加了“国际化过程中的伦理、社会责任与合规”一节。

本教材的第1版编写团队由20位国内知名高校教师组成，根据修订内容需要，第2版增加到28位国内知名高校的“企业战略管理”主讲教师。编写过程中，为了在教材内容上达成共识和统一编写风格，2017年12月底在华南理工大学召开了教材编写研讨会，确定编写框架以及各章节的内容和逻辑关系。主要分工如下：第1章吴小节（广东工业大学）、李东红（清华大学）、魏江（浙江大学）、刘洋（浙江大学）；第2章谢洪明（浙江工业大学）、周建（南开大学）；第3章张平（华南理工大学）、王铁男（哈尔滨工业大学）；第4章叶广宇（华南理工大学）、吴剑峰（对外经济贸易大学）；第5章曾萍（华南理工大学）、韵江（东北财经大学）；第6章李卫宁（华南理工大学）、吕源（华南理工大学）；第7章黄山（广东工业大学）、杜义飞（电子科技大学）；第8章黄嫚丽（华南理工大学）、李玉刚（华东理工大

学)；第9章李红凯(华南理工大学)、龙勇(重庆大学)；第10章乐琦(华南师范大学)、李炜文(中山大学)；第11章蒋峦(华南师范大学)、谢卫红(广东工业大学)、吴建祖(兰州大学)、宋铁波(华南理工大学)、刘林青(武汉大学)，在此对所有参与人员表示感谢！

