



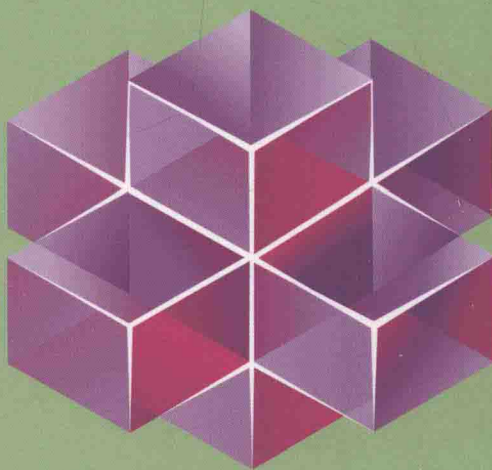
应用型本科院校通用教材

企业战略管理

李国英 主编

王丹丹 崔玉蕾 副主编

M A N A G E M E N T



南开大学出版社

应用型本科院校通用教材

企业战略管理

李国英 主编

王丹丹 崔玉蕾 副主编

南开大学出版社

天 津

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理 / 李国英主编. —天津: 南开大学出版社, 2015.11

应用型本科院校通用教材

ISBN 978-7-310-04769-7

I. ①企… II. ①李… III. ①企业战略—战略管理—高等学校—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 051096 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人: 孙克强

地址: 天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码: 300071

营销部电话: (022)23508339 23500755

营销部传真: (022)23508542 邮购部电话: (022)23502200

*

北京楠海印刷厂印刷

全国各地新华书店经销

*

2015 年 11 月第 1 版 2015 年 11 月第 1 次印刷

230×170 毫米 16 开本 27.75 印张 2 插页 450 千字

定价: 53.00 元

如遇图书印装质量问题, 请与本社营销部联系调换, 电话: (022)23507125

前 言

亨利明兹伯格说过：战略管理似乎人人都懂，大家的理解却各不相同。我们对战略的认识，就如同盲人摸象，从未有人能够具备完整的审视大象的眼光。每个人都紧紧抓住战略形成的某一部分，而对认识不到的其余部分一无所知，我们不能把大象的各个部分简单相加拼凑来得到完整的大象，因为一只完整的大象远非它的局部相加。

本书对企业战略管理的基本理论做了系统的阐述，具体介绍了企业战略管理的基本知识，企业环境分析，企业战略选择，企业战略制定、实施和控制。《企业战略管理》的最大特点不仅体现在其清晰的脉络上，即企业战略的概念及其演进→企业战略分析→企业战略选择→企业战略实施，更重要的是，《企业战略管理》通过大量资料收集与整理而形成的大小案例始终贯穿于内容的主线，使全书通俗易懂，且颇具启发性。

本书按战略管理过程组织内容，实现了教材结构与战略管理过程的一致，从而为读者提供了一个清晰的企业战略管理的全貌。内容涵盖了企业战略管理基本概念、理论、愿景与使命、内外部环境分析、公司层战略、竞争战略、职能战略、国际化战略、战略实施、战略控制、战略变革及战略管理前沿等内容。为了帮助读者更好地学习企业战略管理课程，本书不仅架构了企业战略管理完整的理论框架，而且设计了阅读专栏来帮助读者加深对内容的理解。在各章内容安排上，包括学习要点及目标、引导案例、主要教学内容、本章小结、复习与思考和案例分析等6个部分。本书理论联系实际，体系结构严谨，通俗易懂，实用性强，并配有一定数量的专栏、案例，为每一个案例安排了一定的引导性分析题。

本书的编写是郑州大学西亚斯国际学院多位老师集体努力的结果，他们为本书能够顺利出版付出了很多宝贵的时间和精力。本书主要由郑州大学西亚斯国际学院商学院老师编写完成，共分为十一章，具体分工如下：崔玉蕾负责第一、二、三、四章，王丹丹负责第五章、第六章和第十一章，李国英

负责第七、八、九、十章的内容，李国英负责全书统筹工作。

本书是编者多年教学与研究经验总结，并在国内外众多最新理论和实践的基础上编写而成，具有可读性强、案例丰富、实践导向等特点，可作为高等院校工商管理类专业及其他企业战略管理学习者的教科书，也可作为企业管理者的参考读本。

本书参考了国内外大量战略管理教材、专著和论文，采用了很多学者的研究成果，难以一一标明出处，在此向他们表示衷心的感谢！

目 录

第一章 企业战略管理概论	1
第一节 战略与企业战略	4
第二节 企业战略管理的概念、性质与特征	10
第三节 企业战略管理过程	14
第四节 战略管理的层次	19
第五节 战略管理者与战略性思维	21
第二章 企业外部环境分析	37
第一节 企业的外部环境	38
第二节 宏观环境分析	39
第三节 行业分析	46
第四节 竞争对手分析	59
第三章 企业内部环境分析	69
第一节 企业的资源分析	71
第二节 企业能力的构成	79
第三节 企业的核心能力分析	85
第四节 企业内部环境分析的方法	90
第四章 企业的远景和使命	101
第一节 企业的远景	104
第二节 企业的使命	108
第三节 企业的战略目标	123
第五章 公司战略的制定	136
第一节 成长战略概述	141
第二节 密集增长型战略	143
第三节 一体化成长战略	150
第四节 多元化战略	161

第六章 企业品牌战略	179
第一节 品牌概述.....	184
第二节 品牌设计.....	188
第三节 品牌推广.....	194
第四节 品牌延伸.....	203
第五节 品牌保护与管理.....	208
第七章 企业战略管理体系	219
第一节 战略管理体系的构建.....	221
第二节 企业战略管理体系构建、实施的原则与步骤.....	226
第三节 企业战略管理体系咨询.....	229
第四节 企业技术创新战略.....	234
第八章 企业战略实施	260
第一节 企业战略实施.....	263
第二节 影响企业战略实施的内外因素分析.....	270
第三节 组织结构对战略实施的影响.....	275
第四节 企业文化对战略实施的影响.....	281
第五节 企业战略实施领导力.....	286
第六节 企业战略实施效果评价.....	295
第九章 企业战略变革	307
第一节 战略变革的内涵.....	311
第二节 企业战略变革的过程与实施.....	313
第三节 企业战略变革的动因及主要方式.....	317
第四节 企业战略变革的类型.....	324
第五节 战略变革的阻力.....	331
第六节 战略变革的管理模式.....	336
第十章 企业财务战略规划、制定和实施	353
第一节 企业财务战略的涵义及特征.....	357
第二节 企业财务战略目标.....	364
第三节 企业不同发展阶段的财务战略选择.....	368
第四节 企业财务战略的内容.....	372
第五节 企业财务战略规划.....	373
第六节 企业财务战略实施.....	376
第七节 可持续发展的企业财务战略.....	380

第十一章 企业国际化经营战略	393
第一节 国际化经营战略概述	398
第二节 企业国际化经营环境分析	401
第三节 国际化经营战略的规划	406
参考文献	432

第一章 企业战略管理概论

学习目标:

- 掌握战略和企业战略的内涵。
- 掌握企业战略管理的性质和特征。
- 理解战略管理的步骤。
- 掌握企业的战略层次。
- 理解企业家在战略决策过程中,影响其战略选择的因素。

实践中的正泰的战略管理

借战略管理东风,扬发展征程之帆

创立于1984年7月的正泰公司,经过二十多年脚踏实地、充满传奇色彩的发展历程,年销售额由创办当年的1万元到2003年的101亿元,经营范围涉及高低压电器、输变电设备、仪器仪表、通信设备、建筑电器、汽车电器等六大主导产业300多个系列、5000多个品种、20000多种规格的产品。2003年末,集团员工14500多人,厂房面积30多万平方米,正泰的商标价值36亿元,总资产31亿元,系中国工业电器“龙头”之一。集团综合实力连续6年名列全国民营企业500强前茅。纵观正泰集团的发展脉络,其最重要的经营秘诀就是其掌舵人南存辉在企业的发展过程中始终重视发展战略的管理。

在企业发展的第一个阶段(1984—1990年),面对满大街的假冒和低劣的低压电器产品,以质量取胜是企业压倒一切的经营思想和经营目标,这使得企业在国家有关部门在温州打假的浪潮中成为重点扶持的对象,成为温州企业的楷模,从而在低压电器市场上站稳了脚跟,完成了企业的原始积累使命;第二阶段(1991—1993年),通过股份制合作建立现代企业制度,发展壮大企业实力是当时企业的经营战略;第三阶段(1994—1996年),企业通过“以资本为纽带、以市场为导向、以产品为龙头、以品牌为中心、走集团

化经营道路、树立正泰自我品牌”的战略决策,使公司在短短的两年时间内,分公司和成员企业发展到 48 家,年产值达 12 亿元,总资产达到 4.62 亿元。而自 1996 年下半年开始至今的第四个阶段,随着企业经营的股份制改造不断深化,战略管理走上了全球化、系统化、科学化的规范之路。该案例试图以正泰集团公司为例来说明战略管理对企业经营的重要性。

一般来说,企业的战略管理包括战略制定、战略实施和战略评价三个阶段。

1. 战略制定是基础

战略制定阶段首先要明确企业要成为什么(即企业的发展目标);其次要明确企业的业务是什么。完成该阶段的任务要经过战略分析、战略选择和战略制定三个步骤。

1995 年 10 月,经国家工商行政管理局核准,正泰成为国内低压电器行业第一个全国性无区域集团。这标志着正泰集团化经营的目标已经基本实现。1996 年,面对当时国内多元化经营的浪潮,公司基于进一步做大、做强、走全球化经营的思路,在分析了企业内部和外部经营环境的优、劣态势之后,认真听取专家的分析意见,明确提出了“创世界名牌,树百年老店”的经营目标,并选择了“稳健经营,永续发展,以低压电器为主业,逐步涉足相关电器制造行业,走低成本扩张之路”的经营战略。

为了实现公司的经营战略,公司以壮士断臂的气魄,相继退出了服装、饮用水等不具备技术优势的行业。为确保公司的成本优势,在确保质量的前提下进一步提升产品的市场份额,降低经营成本,公司利用生产规模大、低压电器产品品种规格全面、与供方多年合作有良好声誉等优势,冲破世俗的、家族的、社会的等诸方面的压力,在温州地区率先推出企业采购招投标制度。

2. 战略实施是关键

再好的战略计划,如果不恰当地贯彻实施,那么也只是一项完备的计划。正泰的战略实施概括起来有如下几个特点:

一是注重企业的文化建设,培育企业“严谨、科学、求实、创新”的文化氛围。“质量就是生命,服务创造效益”是正泰从创立到发展至今的质量理念;“学习推动进步,创新促进发展”是正泰塑造学习型企业的动力;“正人必先正己,身教重于言传”是塑造“有理想、有道德、有文化、有纪律”的“四有”员工队伍的基本准则。二是将企业的长期发展计划与企业发展战略有机结合。2000 年,经过反复讨论,认真听取中层经理的意见,制定并颁布了“正泰集团‘十五’发展纲要与 2010 年远景目标”,然后将纲要中的发展目

标按年进度予以分解,年度的方针目标都要围绕纲要进行展开,而月度工作计划又围绕年度方针目标进行动态的布置。保证了战略目标的环环紧扣、层层分解落实。三是根据企业的发展需要,对组织结构及时进行调整,以保证企业的组织结构与企业的战略变化相适应。四是按照“以人为本,文明塑魂;德才兼备,任人唯贤”的方针,建立客观公正的业绩考核与价值评估体系,确保战略实施的人才配备。

3. 战略评价是保障

战略评价的目的就是使企业能够及时地顺应变化了的经营环境,及时抓住稍纵即逝的经营机遇,规避不利事件对战略实施的影响。正泰每年都要举行专门的董事会对年度战略实施情况进行评价,各事业部每半年要进行方针目标实施的会诊,年底做出总体性的评价报告。对涉及企业经营方向性的重大事件,能运用权变的管理思想及时进行调整。例如,1999年,针对国家城乡“两网”改造的契机,正泰及时组织精兵强将参与各地的“两网”改造招投标,并调整营销策略,采取全资、控股、参股等形式对以前特许经营的营销体制进行改造,保证了资金的及时回笼,使企业在“两网”中得到了飞跃式的发展。2002年公司根据我国加入WTO后的新形势,做出了加快走向国际市场的决策,及时地对国际贸易公司的组织机构进行调整,充实力量,强化资源配置。2003年9月,公司根据长三角经济发展的远景趋势,及时提出了“接轨长三角,打造行业领军企业”的发展战略,在上海投资35亿元进军输变电行业,开始了由“区域工厂”向“国际化企业”转变的征程。这些,都是正泰在对企业发展战略进行评价的基础上做出的重大战略调整,将在正泰的发展史上写下浓墨重彩的一页。(资料来源:根据互联网资料整理)。

评述

一代伟人毛泽东曾经说过:“路线是个纲,纲举目张。”如果借用伟人的名言,我们可以说:“战略管理是企业经营的纲领。”没有经营纲领的企业是盲目的、短视的,而盲目、短视的企业在目前我国市场经济尚不完全发达的时期可能有暂时的生存空间,但要想得到长足的发展是不可能的,这已被国内众多昙花一现的企业所证实。所以说,战略管理对企业的发展至关重要,企业的所有者和经营者应当切实重视并抓好企业的战略管理工作。

战略最早出现在军事领域,作为一种思想一种谋划,领导者从宏观的角度对军事战争的发展进行把握和指导,力求获得优势和最后的决定性胜利。随着生产力的迅速发展,商业竞争成为社会的主导竞争,曾几何时,“商场如战场”成为社会发展程度和企业竞争的真实写照。战略作为一种时代和生产

管理实践的反映,在1962年,由美国管理学家钱德(Chandler)在《战略与结构》一书中首先将战略这一军事术语用于公司管理,从而拉开了公司战略的序幕,自此,多种战略思想相继出现,呈现“百花齐放”的局面。战略管理作为一种新的管理思想和模式走上了企业管理发展的舞台,企业制定、实施、调控和变革自己的战略有了思想理论的指导,并在指导企业实践中取得了巨大的成功。

一切都是变化的,企业面对的环境无论是内部环境还是外部环境都由于各种因素的影响在变化着,理论作为一种实践的反映,也随着时代和企业的发展而发展。以发展的眼光看待企业战略管理在具体实践中发挥的作用,以科学的态度把企业战略管理理论应用于企业管理实践,这必将促使企业战略管理理论和企业管理实践的有机结合,形成企业的竞争优势,战略管理的思想也会在管理思想丛林中大放异彩。

第一节 战略与企业战略

一、战略概念的演进

战略及战略概念是随着战争的产生而产生的。一旦有了战争,就有指导战争的战略。战略是战争的伴生物。从理论上讲,应该是一有战争,就有战略。但是原始社会时期,基本上还谈不上有战略和战略指导艺术。我们现在看到的有文字记载的人类历史上第一次战略谋划——应该是公元前17世纪的商汤灭夏之战。在这次战争中,商汤制定了灭夏的一整套战略计划。如针对夏王朝内部的社会矛盾,采取与夏相反的政策,稳定自己的内部;运用离间计,分裂夏王朝的团结,挑拨夏王朝与诸侯各国的关系;采取先弱后强,由近及远,剪除羽翼,而后进行决战的战略方针等。其后的战争中,几乎都有战略上的运筹谋划,但是,“战略”这一概念的出现却远比战争实践和战略实践晚得多,而且战略概念可以说是分别在我国和西方国家互不联系地发展起来的,直到近代,东西方的战略理论才开始互相交流和影响。

在我国古代,最初的“战略”一词并不是现在的“战略”这个词,而是与“战略”一词意义相近的一些词。我国古代典籍中常使用的计、谋、画、策、算、韬略、战道、将略、方略、兵法等词,所包含的意义,实际上已经

接近于现代“战略”一词的定义。如《孙子兵法·谋攻篇》中讲“上兵伐谋”，这个“谋”字就是指军事战略。《军争篇》中讲：“不知诸侯之谋者，不能预交”，这个“谋”字主要指的是政治战略。再比如《史记》中的《淮阴侯列传》记载韩信破齐后，武涉劝他背汉与刘、项三分天下，韩信说：“臣事项王，官不过郎中，位不过执戟，言不听，画不用”。这个“画”字，实际上是指韩信为项羽谋划的大计，即取威定霸的战略。

尽管军事战略实践和战略理论的发展源远流长，但真正意义上的“战略”一词的出现，距今只有 1700 多年的历史。西晋史学家和军事思想家司马彪曾撰写了《战略》一书。明朝的茅元仪撰写了《战略考》，汇集了春秋至元代的战略史实和权谋形势，总共有 33 卷，613 节，是其所编辑的《武备志》的一部分。可以说在古代，战略在中国源远流长，并具有比较完善的理论形态和存在形式。“战略”这个概念的出现，从战争实践上来看，它是随着战争的发展，人们对战争的认识越来越深刻，对战争的指导也日益成熟和自觉，才促进了战略概念的形成和战略的发展。从语源学上看，战略一词可能是从“战道”“韬略”“方略”“将略”等词衍化组合而来，即从“战道”的“战”字和“方略”“将略”等的“略”字组合而成“战略”这个词。鸦片战争后，近代西方战略理论开始影响中国。清末湖北武备学堂刊印了《中西武备新书》，其中辑入了日本人石井忠利的《战法学》。1908 年，陆军预备大学堂印行了由应雄图编辑的《战略学》（有人认为应雄图可能是被聘来华作步兵教习的日本步兵大尉樱井文雄的化名）。十月革命后，马克思列宁主义军事理论传入中国，为无产阶级的战略理论奠定了基础。在中国革命战争中，以毛泽东为代表的中国共产党人，把马克思列宁主义军事战略理论发展到了新境界，形成了中国特色的无产阶级战略概念与战略理论。

西方国家的“战略”（Strategy）一词，来源于希腊文的 strategicon。这个词的语根为 strategos，相当于现在的“将军”之意。在这个概念的基础上，发展出“战略”一词。18 世纪时，欧洲国家的语言中才出现了“战略”这个词。首先使用这个概念的是法国人梅兹鲁亚，他在 1771 年首先把“战略”这个概念用于军事书籍中。在梅兹鲁亚之后，德国资产阶级军事科学的奠基人比洛也使用了这一概念。然而比洛所处的时代，“战略”一词仍然未能进入其他欧洲国家的词汇。如 1802 年出版的英国军语辞典中，就没有“战略”一词，表明战略概念当时在西方仍然没有受到重视。

19 世纪，瑞士的约米尼和普鲁士的克劳塞维茨，分别写了《战争艺术概论》和《战争论》，进一步揭示了战略的本质，成为近代战略理论的一个里

程碑。从 19 世纪到第二次世界大战,西方战略思想日益活跃,新战略学派和战略思想家不断涌现,马汉的《制海权》、杜黑的《制空权》、福煦的《论战争原理》、鲁登道夫的《总体战》等理论非常有影响,现代意义上的战略概念也就形成了。中国古代战略和西方古代战略是在两大不同的文明体系的沃土中并蒂成长起来的两棵战略之树。

辞海对“战略”的解释是:“战略泛指重大的、带有全局性和决定全局的计谋。”“战略”原是个军事方面的概念。从军事角度看,战略是指对战争全局的策划和指挥,即依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,遵从战争规律,照顾战争全局的各方面,所制定和采取的有关战争方针、政策和方法。战略是军事指挥官在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。这些军事战略的概念在运用于企业后,便成为指导企业根据经营环境和自身实力确定经营目标、分配关键资源、组织各类活动的方针、政策和方法。

二、企业战略

1960 年以前,企业管理领域还没有明确提出“战略”一词。当时商学院的课程中称之为“企业经营政策”,并把“经营政策”认为是职能管理的整合。经营政策的意义在于在一个更加宽阔的视野中把企业看作一个整体——将各种职能的专业知识整合起来。

由于社会生产力水平的提高,科学技术的高速发展,竞争日益激烈,企业外部环境更加复杂,企业经营难度增大,许多企业加深了生存竞争的认识,产生了研究和运用战略的需要,于是就提出了企业战略。进入 20 世纪 60 年代后,企业管理领域正式提出“战略”一词,1965 年美国专家安索夫发表了成名作《公司战略》,“战略”这个概念就进入了企业领域,从此,制定和实施企业战略,被看作是企业成功的关键,逐步普及起来。战略的影响从军事走向企业,并成为独立的战略体系。军队从事战争,企业从事竞争,两者虽然本质不同,但都存在一个“争”字。企业竞争的目标是通过赢得市场来盈利,战争则是要占领领土与资源;企业是通过赢得顾客和市场来战胜竞争对手,而战争则是通过消灭战争对手来获胜;企业竞争游戏的最重要规则就是“第三者(消费者)决定”,而战争最重要的是靠实力来取胜。

在企业管理这个范畴中,究竟什么是战略,目前尚无一个统一的定义。不同的学者与经理人员给战略赋予不同的含义。

(一) 企业战略的几种典型概念

较早在商业领域引入“战略”一词并下定义的学者是冯·诺依曼(Von

Neumann)和摩根斯坦(Morgenstem)。他们在所著的《博弈理论与经济行为》(1947)一书中将企业战略定义为“一个企业根据其所处的特定情形而选择的一系列行动”。

大部分学者认为第一个真正为企业战略下定义的人是钱德勒。1962年,美国管理学家钱德勒(Chandler)出版《战略与结构》一书,首先将“战略”这一军事术语用于公司管理,从而拉开了公司战略。他在其《战略与结构》(1962)一书中,将企业战略定义为“确定企业基本长期目标,选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配”。钱德勒的同事安德鲁斯为战略下了一个类似的定义。安德鲁斯认为:“企业战略是关于企业使命和目标的一种模式,以及为达到这些目标所制订的主要政策和计划;通过这样的方式,战略界定了企业目前从事什么业务和将要从事什么业务,企业目前是一种什么类型和将要成为什么类型。”根据这个定义,战略管理者必须设计一系列展现企业经营领域的目标和计划,以及达到这些目标的方法。

伴随1965年美国专家安索夫发表其成名作《公司战略》,“战略”这个概念就进入了企业领域。在这部著作中,安索夫提出了一个具有分析性和行动导向的战略定义。他认为战略是一条贯穿于企业活动与产品/市场之间的“连线”。这个“连线”由四部分组成:产品与市场范围、增长向量、竞争优势以及协同作用。战略就是将企业活动与这四个方面连接起来的决策规则。

20世纪80年代,哈佛大学的迈克尔·波特教授在产业经济学理论的基础上,对竞争战略进行了较为深入的研究,提出了很多颇有建树的观点。在他的成名作《竞争战略》(1980)一书中,将战略定义为“公司为之奋斗的一些终点(目标)与公司为达到它们而寻求的方法(政策)的结合物”。

(二) 魁因的定义

魁因(J. B. Quinn)是美国达梯莱斯学院的管理学教授。他认为,战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。一个制定得较为完善的战略有助于企业根据自己的内部能力与弱点、环境中的预期变化以及竞争对手可能采取的行动而合理地配置自己的资源。魁因对此定义做了进一步的解释。

有效的正式战略包括三个基本要素:(1)可以达到的最主要的目的或目标;(2)指导或约束经营活动的重要政策;(3)可以在一定条件下实现预定目标的主要活动程序或项目。在魁因的定义下,确立一个组织的目标是战略制定过程中不可分割的部分。

有效的战略是围绕着重要的战略概念与推动力而制定的。所谓战略推动

力是指企业组织在产品和市场这两个主要经营领域里所采取的战略活动方式。不同的战略概念与推动力会使企业的战略产生不同的内聚力、均衡性和侧重点。

战略不仅要处理不可预见的事件，也要处理不可知的事件。战略的实质是建立一种强大而又灵活的态势，为企业提供若干个可以实现自己目标的选择方案，以应付外部环境可能出现的例外情况，不管外部力量可能会发生哪些不可预见的事件。

在大型组织里管理层次较多，每一个有自己职权的层次都应有自己的战略。这种分战略必须在一定程度上或多或少地实现自我完善，并与其他分战略相互沟通、相互支持。

（三）明茨博格的“5P”定义

在众多的关于战略的定义中，被普遍接受的是明茨伯格对于战略定义的独到认识。他归纳总结出人们对战略的五个定义，这五个定义都是对战略从不同角度进行的充分阐述。他认为，人们在不同的场合以不同的方式赋予战略不同的内涵，说明人们可以根据需要来接受各种不同的战略概念。只不过在正式使用战略概念时，人们只引用其中的一个罢了。明茨伯格借鉴市场学中四要素（4P'S）的提法，提出战略的五个不同方面的定义，即战略是计划（Plan），计谋（Ploy），模式（Pattern），定位（Position）和观念（Perspective）。

1. 战略是一种计划

大多数人将战略看作一种计划，即它是一种有意识的有预计的行动程序，一种处理某种局势的方针。把战略作为一种计划对待，是强调战略为一种实现特定目标而进行的有意识的活动。它是组织领导人为组织确定的方向，以及为此而进行的一系列活动。根据这个定义，战略具有两个本质属性：一是战略是在企业开展经营活动之前制定的；二是战略是有意识有目的开发的。明茨伯格还引用了彼得·德鲁克的话：“战略是一种统一的、综合的、一体化的计划，用来实现企业的基本目标。”

2. 战略是一种计谋

将战略视为计谋主要是指通过公布企业的战略或战略意图，向对手宣布本企业的竞争意愿和决心，以及相应将采取的竞争性行动，以期形成对竞争对手的威胁。此时，战略强调的已不是竞争性行动本身，而是要阻止竞争对手正在准备中的、有可能对本企业造成关键打击的那些战略性行动。战略的这一理解和运用在军事上就称为“威慑性战略”，如大型军事演习。战略的计谋概念直接表现出对手之间的竞争关系，即通过采用包括威胁在内的各种手

段来取得竞争优势。

3. 战略是一种模式

明茨博格引用钱德勒在其《战略与结构》一书中认为, 战略是企业为了实现战略目标进行竞争而进行的重要决策、采取的途径和行动以及为实现目标对企业主要资源进行分配的一种模式。这种定义将战略体现为一系列的行为。这就是说, 无论企业是否事先对战略有所考虑, 只要有具体的经营行为, 就有战略。战略作为一种计划与战略作为一种模式的两种定义是相互独立的。在实践中, 计划往往可能在最后没有得到实施, 这样计划的战略或设计的战略就变成了没有实现的战略。战略是一种模式的概念将战略视为行动的结果, 这种行动可能是事先并没有设计的战略, 但最后却形成了, 因此成了已实现的战略。在已设计的战略与已实现的战略之间是准备实施的战略。这是指那些已经设计出来, 即将实现的战略。而突发形成的战略则是指那些预先没有计划、自发产生的战略。这些战略之间的关系如图 1-1 所示。

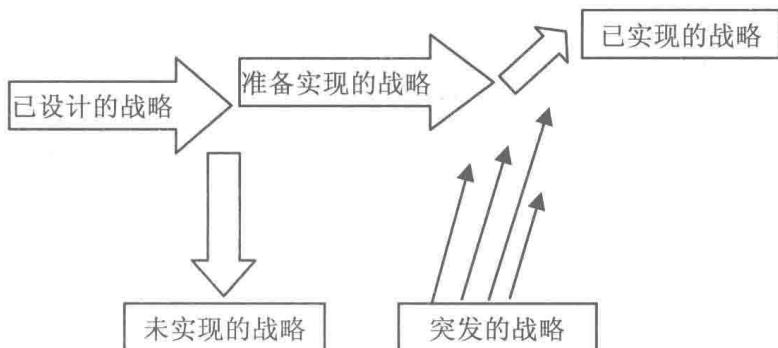


图 1-1 战略是一种模式

4. 战略是一种定位

明茨博格指出, 战略可以包括产品及过程、顾客及市场、企业的社会责任与自我利益等任何经营活动及行为。而最重要的是, 战略应对一个组织在环境中正确确定自己的位置, 从而使上述各项行为在正确的定位之下来进行。这种意义上的战略, 成为企业与环境之间的纽带。根据这一概念, 首先, 战略过程要确定企业应该进入的经营业务领域; 其次, 战略需要确定在选定的业务领域内进行竞争或运作的方式; 最后, 通过战略的实施, 使组织能处于恰当的位置, 保证自身的生存和发展。把战略作为一种定位来考虑, 也包括通过正确配置企业资源, 从而形成企业特有竞争优势的考虑。