



现代经济与管理类规划教材

企业战略管理

——概念、方法与案例

龚 荒 编著



清华大学出版社 · 北京交通大学出版社

◇现代经济与管理类规划教材

企业战略管理

——概念、方法与案例

龚 荒 编著

清华大学出版社
北京交通大学出版社

·北京·

内 容 简 介

本书系统地阐述了企业战略管理的基本概念、原理和方法。全书分4篇11章,依照战略管理过程按绪论篇、战略分析篇、战略选择篇和战略实施篇来展开。第1篇介绍战略管理的基本概念及其演变历史,企业使命的选择与战略目标的制定;第2篇阐述如何对企业外部环境和内部资源能力进行分析和评价;第3篇分别阐述公司层战略、业务层战略,并介绍战略形成、匹配与选择的方法工具;第4篇从公司治理、组织结构、企业文化和资源配置等方面论述战略的实施、控制与变革等问题。章节中穿插“学习要点”、“专栏”和“实例”,每章后面附有思考题和2~3个案例。

本书突出案例教学和技能训练。采用的25个章末案例是从数百个案例中精选出来的。以中国企业案例和新编案例为主,包括联想、海尔、TCL、格兰仕、阿里巴巴、中航油、五矿集团、三九集团等,同时也选取部分国外有影响的企业案例,如GE、IBM、惠普、戴尔、沃尔玛、柯达等,颇具经典性和时代性。案例的内容紧扣本章的核心知识点,对本章知识做了进一步的诠释或延伸;同时每个案例后附有1~3个讨论题,可以有选择地用于课堂教学中的小组讨论。

本书可作为经济管理类各专业本科生和MBA的教材,也可选作企业管理人员的培养教材和自学参考书。

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 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理:概念、方法与案例/龚荒编著. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2008.11

(现代经济与管理类规划教材)

ISBN 978-7-81123-411-4

I. 企… II. 龚… III. 企业管理-高等学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第154367号

责任编辑:吴嫦娥

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>
北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者:北京瑞达方舟印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:21.5 字数:482千字

版 次:2008年11月第1版 2008年11月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-81123-411-4/F·383

印 数:1~4000册 定价:32.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。
投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前 言

德国著名的军事战略家克劳塞维茨曾说过：“在双方军队参战之前，战争的胜负已经可以从双方的战略家身上看出来。”商业竞争在很大程度上与军事对抗一样，企业经营业绩的好坏与企业战略管理的成败有十分重要的关系。尤其是面对快速变化的竞争环境、日益加剧的产业全球化竞争、复杂多样的侵略性竞争行为，企业如何能够创造和保持竞争优势，以求得在不确定环境下的长期生存和持续发展，这已经成为当今企业面临的首要问题。而战略管理的根本目的在于提高企业对内外部环境的适应性，使企业做到可持续发展。

战略问题实际上也是一个适应面很广的问题。尽管当前战略观念、战略思维、战略分析、战略决策、战略实施等战略管理概念已成为我国各级政府官员、各类企事业单位主管及专家学者最为关注的话题，然而，并不是所有的人都认识到战略对一个组织长远发展的重要意义。有人认为：“我们从来没有制定过什么战略，组织不是照样发展吗？”也有人只是在组织面临困境时才关注起战略问题。不同的组织有不同的战略，即使是企业战略也会因企业内部条件和外部环境的不同而各不相同，但是战略管理的基本原理是相通的。所以，不管战略问题的主体是大是小，是政府部门还是企业，是中国还是外国，是大企业还是中小企业，都会有一个类似的战略管理的逻辑体系，并在这个体系中进行战略思维和管理。

本书从中国企业战略管理的现实需要出发，借鉴吸收了发达国家先进的战略管理理念、思路、理论模型和工作方法，融入了作者多年从事企业战略管理教学、培训、研究和咨询工作的体会与认识，系统综合地阐述企业战略管理的核心内容，同时又能及时全面地反映企业的实情和需要。

本书在框架结构设计上做了精心构思和安排，既考虑到了读者阅读、学习的方便，又兼顾了该学科的整体性和系统性。本书所确立的战略管理过程或体系分为三大部分，即战略分析、战略选择和评价、战略实施和控制。全书分4篇11章，依照上述的战略管理过程按绪论篇、战略分析篇、战略选择篇和战略实施篇来展开。前一篇或前一章内容作为后一篇或后一章的基础，章与章之间在内容上相扣，每章后面附有思考题和2~3个案例。为增加教材的实用性和趣味性，本书章节中穿插了“专栏”和“实例”。

本书采用的25个章末案例是从数百个案例中精选出来的。以中国企业案例和新编案例为主，包括联想、海尔、TCL、格兰仕、阿里巴巴、中航油、五矿集团、三九集团、东方希望、长城公司等，同时也选取部分国外有影响的企业案例，如GE、IBM、惠普、戴尔、沃尔玛、柯达等，颇具经典性和时代性。案例的内容紧扣本章的核心知识点，是以企业实例的

形式对本章知识做进一步的诠释或延伸，同时每个案例后附有1~3个讨论题，可以有选择地用于课堂教学中的小组讨论。

本书的主要特色体现在：

- ◆ 力求概念、方法、案例三位一体，展现战略管理的全貌；
- ◆ 强调国际前沿理论与本土企业实践的结合；
- ◆ 关注战略分析与选择的基本方法和操作工具的介绍及实际应用；
- ◆ 贯彻案例教学的思想，选用最新案例材料并注重案例训练；
- ◆ 体现研究型教学的需要，便于任课教师的课堂拓展和互动教学。

本书由龚荒策划并完成主要编撰工作。仓基武、洪琼琼、李克东、王蔓、柳忠斌等参与部分章节的编写及资料收集、录入工作。在本书编写过程中，作者学习、借鉴和参考吸收了国内外专家学者的教材、著述和研究成果，谨向他们致以诚挚的谢意。

为便于教师教学，本书配有教学课件及部分章后思考题答案，可从北京交通大学出版社网站下载或发邮件至 cbswce@jg.bjtu.edu.cn 索取。

本书的出版得到了清华大学出版社、北京交通大学出版社的大力支持，得到了吴嫦娥编辑的许多帮助，在此一并表示感谢。由于作者学识水平有限，书中定有疏漏之处，恳请各位同仁及读者指正（电子信箱：gonghuang@163.com）。

编者

2008年10月

目 录

第 1 篇 绪 论

第 1 章 导论：战略与战略管理	(1)
1.1 企业战略的概念与特征	(2)
1.1.1 战略概念的演变	(2)
1.1.2 企业战略的特征	(6)
1.2 企业战略的构成要素、结构层次	(9)
1.2.1 企业战略的构成要素	(9)
1.2.2 企业战略的结构层次	(10)
1.3 战略管理的本质与作用	(12)
1.3.1 战略管理的概念	(12)
1.3.2 战略管理的本质	(13)
1.3.3 战略管理的作用	(15)
1.4 战略管理过程	(17)
1.4.1 战略分析	(18)
1.4.2 战略选择及评价	(18)
1.4.3 战略实施及控制	(19)
1.5 战略管理理论的演变过程	(20)
1.5.1 以环境为基点的经典战略管理理论	(20)
1.5.2 以产业（市场）结构分析为基础的竞争战略理论	(21)
1.5.3 以资源和知识为基础的核心能力理论	(22)
思考题	(25)
案例 1-1 联想的成长之路	(26)
案例 1-2 透析大公司衰败之病理	(28)
第 2 章 战略导航：企业使命与战略目标	(32)
2.1 企业使命的内容	(32)
2.1.1 企业使命的定义与作用	(32)

2.1.2 使命陈述	(34)
2.2 企业使命的确定	(39)
2.2.1 决定企业使命的因素	(39)
2.2.2 影响企业使命的因素	(40)
2.2.3 企业使命的重定	(41)
2.3 商业伦理	(42)
2.3.1 战略中的伦理问题	(42)
2.3.2 商业伦理的三种观点	(44)
2.3.3 企业的社会责任	(45)
2.4 战略目标的制定	(47)
2.4.1 战略目标的作用与特征	(47)
2.4.2 战略目标的内容	(49)
2.4.3 战略目标的制定方法	(51)
思考题	(52)
案例2-1 阿里巴巴的使命	(52)
案例2-2 惠普公司的目标体系	(53)

第2篇 战略分析

第3章 外部分析：机会、挑战与产业竞争	(58)
3.1 宏观环境分析	(58)
3.1.1 宏观环境分析的性质与目的	(58)
3.1.2 宏观环境分析的内容	(59)
3.2 行业环境分析	(67)
3.2.1 行业生命周期分析	(68)
3.2.2 行业竞争结构分析	(69)
3.3 竞争对手分析	(78)
3.3.1 竞争者的界定——产业内部的战略群组	(78)
3.3.2 竞争对手分析模型	(80)
3.3.3 市场信号	(82)
3.4 外部环境评价分析方法	(83)
3.4.1 外部要素评价矩阵	(83)
3.4.2 竞争态势矩阵	(84)
3.4.3 外部环境预测方法	(85)
思考题	(87)

案例 3-1 解析福布斯中国 100 首富如何创业	(87)
案例 3-2 成像行业究竟被谁革了命	(91)
第 4 章 内部分析：资源、能力与核心竞争力	(94)
4.1 资源、能力与竞争优势	(94)
4.1.1 内部资源和能力在战略形成中的作用	(94)
4.1.2 资源、能力与竞争优势	(96)
4.2 企业资源与价值链分析	(100)
4.2.1 企业资源的分类及特性	(100)
4.2.2 价值链分析	(102)
4.3 企业核心能力分析	(108)
4.3.1 核心能力的概念	(108)
4.3.2 核心能力的识别和特征	(109)
4.3.3 核心能力的竞争层次	(111)
4.3.4 核心能力的培育与保护	(112)
4.4 内部环境评价分析方法	(114)
4.4.1 内部要素评价矩阵	(114)
4.4.2 SWOT 分析法	(115)
思考题	(116)
案例 4-1 柳传志：基础管理是缔造联想的基石	(117)
案例 4-2 沃尔玛公司的成功之路	(122)
案例 4-3 戴尔的竞争优势	(124)

第 3 篇 战略选择

第 5 章 公司层战略：企业成长的路径选择	(126)
5.1 企业成长的途径与成长战略	(127)
5.1.1 企业成长的规律	(127)
5.1.2 企业成长的途径与成长战略	(128)
5.2 密集性成长战略	(129)
5.2.1 密集性成长战略的含义	(129)
5.2.2 密集性成长战略的收益与风险	(130)
5.3 一体化成长战略	(131)
5.3.1 一体化成长战略的含义	(131)
5.3.2 纵向一体化战略的收益与风险	(133)
5.3.3 横向一体化战略的收益与风险	(134)

5.4	多元化成长战略	(135)
5.4.1	多元化成长战略的含义	(135)
5.4.2	多元化战略的收益与风险	(136)
5.4.3	多元化战略应注意的问题	(141)
5.5	国际化经营战略	(142)
5.5.1	国际化经营战略概述	(142)
5.5.2	国际化经营战略的动因及压力分析	(145)
5.5.3	国际化经营战略模式的分析与选择	(148)
5.5.4	中国企业国际化经营战略模式	(150)
	思考题	(150)
	案例 5-1 海尔战略“VS”TCL 思维	(151)
	案例 5-2 饲料大亨刘永行的新“铝”程	(154)
	案例 5-3 三九一梦	(156)
第 6 章	公司层战略：多元化业务组合与进退方式	(159)
6.1	多元化业务组合分析	(159)
6.1.1	多元化业务所在行业的吸引力评估	(159)
6.1.2	多元化业务在同行中的竞争力评估	(161)
6.1.3	公司多元化业务组合分析与业务重组	(162)
6.2	新业务的进入战略	(165)
6.2.1	内部创业	(165)
6.2.2	战略联盟	(167)
6.2.3	并购战略	(170)
6.3	企业集团化战略	(173)
6.3.1	企业组织形式的演变	(174)
6.3.2	企业集团的概念和特征	(174)
6.3.3	组建企业集团的方式	(177)
6.4	收缩撤退战略	(180)
6.4.1	剥离	(181)
6.4.2	抽资转向	(182)
6.4.3	清算	(183)
	思考题	(183)
	案例 6-1 柯达公司的战略联盟	(183)
	案例 6-2 联想是如何决定收购 IBM PC 的	(186)
第 7 章	业务层战略：基本竞争战略的选择	(189)
7.1	成本领先战略	(189)

7.2	差异化战略	(192)
7.3	集中化战略	(196)
7.4	竞争战略的选择	(199)
7.5	不同行业环境中的竞争战略	(203)
7.5.1	分散行业中的竞争战略	(203)
7.5.2	规模集中行业中的竞争战略	(204)
7.5.3	新兴行业中的竞争战略	(206)
7.5.4	成熟行业中的竞争战略	(207)
7.5.5	衰退行业中的竞争战略	(208)
	思考题	(209)
	案例7-1 格兰仕的成本领先战略	(209)
	案例7-2 戴尔的成本节省之道	(211)
	案例7-3 企业隐形冠军解读	(213)
第8章	战略决策：战略匹配与选择方法	(215)
8.1	战略匹配与选择的一般框架	(215)
8.2	战略匹配方法	(217)
8.2.1	SWOT 矩阵	(217)
8.2.2	大战略矩阵	(220)
8.2.3	内外要素匹配矩阵	(221)
8.3	战略选择	(222)
8.3.1	战略选择的标准	(222)
8.3.2	战略选择的定量分析方法	(223)
8.3.3	QSPM 的优点及局限性	(225)
8.3.4	战略选择中的非定量因素	(226)
8.3.5	战略选择陷阱	(227)
8.4	战略方案设计	(228)
	思考题	(230)
	案例8-1 长城高级润滑油公司的战略选择	(231)
	案例8-2 恒昌管理改善案例分析	(232)

第4篇 战略实施

第9章	公司治理：委托代理关系和战略管理者	(237)
9.1	委托代理关系与公司治理的提出	(237)
9.1.1	委托代理关系的产生	(237)

9.1.2	公司治理问题的本质	(238)
9.1.3	公司治理的定义与治理结构	(240)
9.1.4	公司治理的战略意义	(242)
9.2	公司治理模式	(243)
9.2.1	外部治理模式	(243)
9.2.2	内部治理模式	(244)
9.2.3	家族治理模式	(245)
9.3	董事会的战略角色	(247)
9.3.1	董事会职责	(247)
9.3.2	董事会的战略角色	(248)
9.3.3	董事会构成与独立董事制度	(249)
9.3.4	董事会的次级委员会	(250)
9.3.5	董事会战略管理能力的提升	(251)
9.4	经理人员的激励	(252)
9.4.1	战略实施的主体——各级经理人员	(252)
9.4.2	经理人员的激励方式	(253)
	思考题	(256)
	案例9-1 IBM公司的兴衰及其对公司治理机制的影响	(256)
	案例9-2 中航油(新加坡)事件	(258)
第10章	组织设计: 战略实施的组织保障	(261)
10.1	战略与组织结构的关系	(261)
10.1.1	组织结构服从于战略	(261)
10.1.2	战略的前导性与组织结构的滞后性	(263)
10.1.3	组织结构反作用于战略	(265)
10.2	组织结构的基本类型	(265)
10.2.1	直线制组织结构	(266)
10.2.2	职能制组织结构	(266)
10.2.3	直线职能制组织结构	(267)
10.2.4	事业部制组织结构	(268)
10.2.5	超事业部制组织结构	(269)
10.2.6	矩阵制组织结构	(271)
10.2.7	母子公司结构	(272)
10.3	组织结构的变革趋势	(273)
10.3.1	组织结构的影响因素	(273)
10.3.2	组织结构变革的主要趋势	(275)

10.4	资源配置的优化	(280)
10.4.1	优化内部资源配置	(280)
10.4.2	利用外部资源策略	(281)
10.5	企业文化与战略的匹配	(283)
10.5.1	战略与企业文化的关系	(283)
10.5.2	选择与战略类型相匹配的企业文化	(284)
10.5.3	企业文化与战略的匹配方式	(285)
10.5.4	企业文化的构建	(288)
	思考题	(288)
	案例 10-1 东原公司的组织变革	(289)
	案例 10-2 联想购并 IBM 后的文化整合	(291)
第 11 章	战略控制：业绩评价与战略变革	(293)
11.1	战略控制过程	(293)
11.1.1	战略失效与战略控制	(293)
11.1.2	确定评价指标	(294)
11.1.3	企业经营业绩的评价指标	(295)
11.1.4	事业部和职能部门经营业绩的评价指标	(297)
11.1.5	评价环境变化	(297)
11.1.6	评价实际效果	(298)
11.1.7	战略控制过程的问题与对策	(299)
11.2	战略控制方法	(301)
11.2.1	预算与审计	(301)
11.2.2	比率分析	(303)
11.2.3	统计分析 with 专题报告	(305)
11.2.4	管理信息系统	(305)
11.2.5	亲自视察	(306)
11.3	平衡计分卡制度	(306)
11.3.1	平衡计分卡制度的产生	(306)
11.3.2	平衡计分卡制度的框架体系与流程设计	(307)
11.3.3	平衡计分卡制度的评价指标分析	(310)
11.3.4	平衡计分卡制度的评价	(312)
11.4	企业战略变革	(313)
11.4.1	战略变革的必要性	(313)
11.4.2	战略变革的时机选择与问题判断	(316)
11.4.3	战略变革的阻力分析	(317)

11.4.4 战略变革的两种基本方式	(318)
11.4.5 战略变革的一般框架	(320)
思考题	(322)
案例 11-1 沃尔玛的战略控制系统	(322)
案例 11-2 中国五矿的战略变革与实施	(324)
参考文献	(327)

第1篇 绪论



第1章 导论：战略与战略管理

- 企业战略的概念、特征
- 企业战略的构成要素与结构层次
- 战略管理的本质与作用
- 战略管理的过程
- 战略管理理论的演变过程

学习要点

海尔的发展战略

实例

中国最大的综合家电企业海尔集团的前身是青岛冰箱总厂，创立于1984年，当年销售收入348万元，赤字147万元。2007年海尔的全球营业额已超过1000亿元，成为全球第四大白色家电制造商。自1984年至今，海尔的战略经历了以下4个主要阶段。

第一个阶段，名牌战略阶段（1984—1991年）。该阶段只生产冰箱一个产品，探索并积累了企业管理的经验，为今后的发展奠定了坚实的基础，总结出一套可移植的管理模式。

第二个阶段，多元化战略阶段（1992—1998年）。该阶段从一个产品向多个产品发展（1984年只有冰箱，1998年时已有几十种产品），从白色家电进入黑色家电领域，以“吃休克鱼”的方式进行资本运营，以无形资产盘活有形资产，在最短的时间里以最低的成本把规模做大，把企业做强。

第三个阶段，国际化战略阶段（1999—2005年）。该阶段产品批量销往全球主要经济区域市场，有自己的海外经销商网络与售后服务网络，海尔品牌已经有了一定知名度、信誉度与美誉度。

第四个阶段，全球化品牌战略阶段（2006年至今）。该阶段为了适应全球经济一体化的形势，全球范围内运作海尔品牌，从2006年开始，海尔集团继品牌战略、多元化战略、国际化战略阶段之后，进入第四个发展战略创新阶段——全球化品牌战略阶段，即要在每一个国家的市场上创造本土化的海尔品牌。

1.1 企业战略的概念与特征

1.1.1 战略概念的演变

“战略”一词在今天很多人都耳熟能详。战略问题源于军事战争，英语 strategy 源于希腊文 strategos 和演变出的 stragia，前者含义是“将军”，后者含义是谋略，均指指挥军队的艺术和科学。《辞海》对“战略”一词做了比较完整的诠释：① 军事名词，对战争全局方略的筹划与指导；② 泛指对全局性、高层次的重大问题的策划与指导。“战略”一词引入企业管理中只有几十年的时间。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。不同的学者与管理人员给战略赋予不同的含义。

1. 战略的早期定义

早期的战略定义可以简单地分为两个方面，有的认为战略应该包括目标，即主张广义的战略；有的则认为战略不应该包括目标本身，而是实现目标的途径和手段，即主张狭义的战略。

为企业战略下定义的第一个人是钱德勒（Alfred Chandler）。在其《战略与结构》（1962）一书中，他将战略定义为“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”。7年以后，钱德勒的同事——哈佛大学教授安德鲁斯（Kenneth Andrews）为战略下了一个类似的定义。安德鲁斯认为：“战略是关于企业宗旨、目的和目标的一种模式，以及为达到这些目标所制定的主要政策和计划；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。”他们两人提出的是广义的战略定义。根据他们的定义，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。

在钱德勒与安德鲁斯之间，安索夫（Igor Ansoff）于1965年出版了《公司战略》一书。在这部著作中，安索夫提出了一个既具有分析性又具有行动导向的企业战略的狭义定义。他认为，企业战略是贯穿于企业经营与产品与市场之间的一条共同经营的主线，决定着企业目前所从事的或者计划要从事的经营业务的基本性质。这条共同经营主线由4个要素构成：① 产品与市场范围，是指企业所生产的产品和竞争所在的市场；② 增长向量，是指企业计划对其产品—市场范围进行变动的方向；③ 竞争优势，是指那些可以使企业处于有利竞争地位的产品和市场的特性；④ 协同作用，是指企业内部联合协作可以达到的效果。战略就是将企业活动与这4个方面连接起来的决策规则。

安德鲁斯和安索夫的定义形成了两个紧密相连的战略思考方法。他们的战略定义在很长时间内被普遍采用，在教科书中占有统治地位，以至于整整影响了一代哈佛和世界各地的工商管理专业学生。

综合上面的定义，“战略”包括4个组成部分：① 环境要素，一系列企业必须面对的外部条件，其中有机会（对企业有利的外部条件）也有威胁（对企业不利的外部条件）；

② 使命（企业存在理由的陈述）与目标（具体的目标）；③ 情形分析，即通常的 SWOT 分析；④ 如何实现目标并能够与环境紧密契合的计划。

必须指出，这种战略定义暗含两个基本假设。第一，分析先于行动。即先要设计目标，进行环境分析，再制订计划，然后才是行动。这通常称之为“战略制定”。第二，战略制定与战略执行明确分工。即战略制定者从事战略制定，他们通常是高层管理者、分析人员和计划人员；战略执行者负责战略实施，他们通常是中层管理者以下的人员，他们必须小心翼翼地、忠诚地按章办事，具体操作。执行中的偏差由高层管理者加以监控和纠正。

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。在他的为其带来很多荣誉后来又受到很多批评的成名作《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”。

实际上，上面定义的共同特点暗含着战略是一种“理性的分析模式”这样一种假设，其思想基础在本质上与“泰罗主义”一脉相承，更深的思想基础恐怕要追溯到在西方占统治地位的“理性主义”哲学。随着“泰罗主义”在西方国家的衰落和一大批学者对成功企业与战略的关系的大量实证研究，许多人对这种理性的、单向线性的战略观点提出质疑，形成了目前“新的战略观念丛林”。

2. 战略 5P 定义

20 世纪 80 年代以后，加拿大麦吉尔大学教授明茨伯格（H. Mintzberg）根据其对于战略定义的独特认识，归纳总结出战略的 5 个定义，对战略从不同角度进行阐述。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，只引用其中的一个罢了。明茨伯格借鉴市场学中四要素（4P）的提法，即产品（Product）、价格（Price）、地点（Place）和促销（Promotion），从 5 个不同方面提出战略的定义（5P），即计划（Plan）、计谋（Ploy）、模式（Pattern）、定位（Position）和观念（Perspective）。

表 1-1 战略 5P 的解释

计划（Plan）	行动前明确制定的方向，处理局势的指导方针
计谋（Ploy）	威胁和战胜竞争对手的具体手段
模式（Pattern）	对企业资源进行分配的行为模式
定位（Position）	企业与环境之间的中间力量
观念（Perspective）	企业成员所共享

（1）战略是一种计划。大多数人将战略看作是一种计划，即它是一种有意识的、有预计的行动程序，一种处理某种局势的方针。根据这个定义，战略应具有两个基本特征：

① 战略须在企业经营活动之前制定，以备人们使用；② 战略是有意识、有目的地开发和制

定的。总之，从本质上讲战略是一种行动之前的概念。如德鲁克（Peter F. Drucker）所说：“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。这是指在特定的环境下，企业将战略作为威胁和战胜竞争对手的一种具体手段。这种威胁通常是由企业发出的一些“市场信号”所组成。一些市场信号可能见诸于行动，而更多的只是对竞争对手的一种恫吓手段。譬如，一个企业在得知竞争对手想要扩大生产能力占领更多市场时，便提出自己的战略是增加研究与开发费用以推出更新、更尖端的产品占领市场。竞争对手在得知这种“信号”后，深知该企业资金雄厚、产品质量过硬，为避免竞争升级，便放弃扩大生产能力的设想。一旦竞争对手采取了放弃的态度，该企业就没有将开发新产品的战略付诸实施的必要。因此，这种战略称为一种计谋，使之对竞争对手构成威胁。

（3）战略是一种模式。即认为战略是企业为了实现战略目标进行竞争而作出的重要决策、采取的途径和行动，以及为实现目标而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。也就是说，计划并不是战略的必要条件。模式意味着企业行动的一致性，这种一致性可能是也可能不是正式计划或建立目标的结果。

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，战略往往可能因为不可预知的变化，在最后没有得到实施，这种规划的战略就变成了没有实现的战略。战略模式的概念将战略视为行动的结果，这种行动可能事先并没有规划，却形成了“突发的战略”，最后成了已实现的战略。在已设计的战略与已实现的战略之间是意图实施的战略，这是指那些已经规划出来的、将要实现的战略。而“突发的战略”则是指那些预先没有计划、自发产生的战略。如图1-1所示。事实上，企业很多战略都属于“突发的战略”这种类型的。

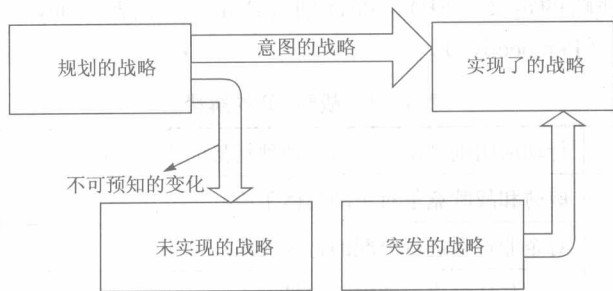


图 1-1 突发的战略和意图的战略

（4）战略是一种定位。战略是一个企业在自身环境中所处的位置或在市场中的位置。这里，战略实际上成为企业与环境之间的一种中间力量，使得企业的内部条件与外部环境更加融洽。需要指出的是，战略是一种定位的概念，引进了“多方竞争”及超越竞争的含义。