

高等学校教材

企业

战略管理

赫连志巍 张敬伟 王立国 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



高等学校教材

企业战略管理

赫连志巍 张敬伟 王立国 编著



机械工业出版社

本书运用理论与实践相结合的原则与方法,汲取了古今中外战略管理思想和理论的精华,系统地研究了企业战略管理的基本问题。全书共分为 11 章,在简介战略管理基本范畴的基础上,按照战略管理过程展开论述,并综合运用专题和案例等形式,更好地帮助读者开拓思维,理论联系实际。本书体系完整、内容饱满,充分考虑了 21 世纪经济管理类人才应该具备的知识素养,具有基础性、思想性、科学性、先进性等特点。

本书读者范围广泛,特别适合工商管理专业本科生作教材之用,案例和部分理论内容可供研究生(包括 MBA)使用,也可供在职人员攻读硕士学位使用。同时,本书深入浅出的论述与富有启发性的案例对工商企业界的经营者和管理者也同样具有参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/赫连志巍,张敬伟,王立国编著. —北京:
机械工业出版社, 2005.1

高等学校教材

ISBN 7-111-15986-1

I. 企… II. ①赫…②张…③王… 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(2005)第 000526 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:曹俊玲

责任编辑:常爱艳 版式设计:张世琴 责任校对:张莉娟

封面设计:陈沛 责任印制:洪汉军

北京京丰印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 2 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·9.75 印张·380 千字

定价:24.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010) 68993821、88379646

68326294、68320718

封面无防伪标均为盗版

前 言

在经济全球化的新形势下,市场经济的特性及经济发展的客观规律对企业未来发展规划能力和水平的要求越来越高。高等学校对企业战略管理的教学提出了新的要求。一方面,该课程的教学要求保持其自身的系统性、规范性和基础性;另一方面,又要求教学内容应适应市场经济环境下的实践需要。由此,要把培养学生良好的创新能力和实际操作能力作为明确的教学目的。本书依据高等学校经济管理类本科专业教学大纲要求,结合作者十几年的理论研究和实践工作体会,并汲取了有经验的教學同仁的许多观点和宝贵意见,力争为培养学生创新思维、拓展学生知识视野、增强学生解决实际问题能力、造就优秀管理人才等方面提供帮助。

本书的主要特点如下:

(1) 在保持全书结构编排合理的基础上,着重体现了对企业战略管理理论体系的可操作性和实践环节的讲解。

(2) 本书在论述战略管理理论体系的同时,增加了对最新理论前沿问题的阐述,针对本学科的内容和实践特点选编了相应的案例,以求达到强化学生理解理论知识和提高实践能力的目的。

(3) 本书对作者在企业实践和教学工作中总结出来的一些观点及实践方法作了比较详细的论述。尤其针对当前市场竞争加剧的形势,就企业如何建立有效的竞争优势、提高适应能力、保持持续竞争力等方面作了具有可操作性的论述。

(4) 书中内容多以条款方式进行陈述和总结,便于学生记忆、理解和提升。

尽管作者对本书的学术观点和教学重点的取舍做了认真的斟酌,仍不可避免地存在片面性和不足。在此诚请专家、学者和各位读者斧正。

编著者

目 录

前言

第一章 企业战略管理概述	1
第一节 战略管理的起源与发展	1
第二节 企业战略管理的基本观点	5
第三节 企业战略的构成要素	16
第四节 战略管理过程	23
第五节 战略的制定方法	28
第六节 企业战略管理的基本类型	29
思考题	31
第二章 企业外部环境分析	33
第一节 外部环境概述	33
第二节 宏观环境分析	37
第三节 行业环境分析	44
第四节 竞争对手分析	60
思考题	64
第三章 企业内部环境分析	66
第一节 企业独特竞争能力分析	66
第二节 企业管理能力分析	72
第三节 市场营销能力分析	77
第四节 企业财力资源分析	89
第五节 企业人力资源分析	97
第六节 生产运作状况分析	99
第七节 企业文化分析	101
思考题	110
第四章 环境分析技术与使命目标的确定	112
第一节 企业战略环境分析技术	112
第二节 企业使命与战略目标	128
思考题	133
第五章 公司总体战略	134
第一节 产品—市场战略	134

第二节 企业一体化战略	142
第三节 稳定型战略	150
第四节 收缩型战略	151
第五节 战略组合	152
思考题	155
第六章 经营单位战略	156
第一节 基本竞争战略	156
第二节 企业竞争战略选择与竞争地位	163
第三节 分散行业和集中行业的企业竞争战略	164
第四节 处于行业不同发展阶段的企业战略选择	171
思考题	180
第七章 企业购并与战略联盟	181
第一节 企业购并概述	181
第二节 企业购并实施策略	188
第三节 战略联盟	200
思考题	209
第八章 企业国际化经营战略	210
第一节 跨国公司及其国际化经营的动因	210
第二节 企业国际化经营的环境因素分析	218
第三节 企业国际化经营的战略选择	222
第四节 企业进入国际市场的方式	223
第五节 影响企业进入国际市场方式的因素	228
第六节 国际战略联盟	234
思考题	237
第九章 职能战略	238
第一节 财务战略	238
第二节 市场营销战略	241
第三节 生产与运作战略	243
第四节 研究与开发战略	244
第五节 人力资源战略	249
思考题	252
第十章 战略评价与战略选择过程	253
第一节 企业战略方案的评价	253
第二节 PIMS 分析	268
第三节 汤姆森和斯特克兰方法	272

第四节 战略选择过程	274
思考题	276
第十一章 战略实施与控制	277
第一节 战略实施	277
第二节 战略控制	284
思考题	290
案例分析	292
案例一 《国民》报的战略出了什么问题	292
案例二 春兰进入摩托车行业	293
案例三 索尼公司的国际化战略	295
案例四 麦当劳、可口可乐、迪斯尼的新结盟方式	297
案例五 究竟错在哪里?	301
案例六 卖“矛”者又卖“盾”	301
案例七 “囤积居奇”是否合理?	302
案例八 关于“埃德塞尔”牌汽车的故事	303
案例九 沃·玛特连锁店的购买者力量	304
参考文献	306

企业战略管理概述

战略管理是企业经营管理实践的产物。通过对企业全局和发展方向的指导和谋划,战略管理能够帮助企业在复杂多变的经营环境中求得长期生存和发展。特别是进入 21 世纪以来,企业的外部环境和内部运行方式都在发生着急剧的变化,企业间的竞争面临着更为复杂的形势。因此,企业战略管理这一管理科学中最为年轻的分支学科,正日益成为实业界和学术界最为关注的领域。本章对企业战略管理进行了概要性的介绍,主要包括战略管理的起源与发展、企业战略管理的基本观点、企业战略的构成要素、战略管理过程、战略的制定方法和企业战略管理的基本类型。通过本章学习,读者将对战略管理有一个基本认识,并为以后各部分的学习奠定基础。

第一节 战略管理的起源与发展

一、战略管理与军事战略

(一) 战略的军事含义

战略一词来源于希腊字“Stratego”,意指将军,由此可以说,战略一词最早是用于军事方面。从军事方面研究“战略”,我国开展得比较早。例如,唐朝文献就有这样的记载:当时无战略(指军事状态,描述战争),此地即边戍。在中国革命史中,毛泽东对战略问题也有精辟的论述,认为战略问题是研究战争全局的规律性的东西。《辞海》对战略的解释是:“战略是对战争全局的筹划与指导,解决一定时期内的重要问题。”

在西方军事史上,人们把战略作为一个专门的领域进行研究,而且开展得也比较早。19 世纪初,最著名的军事家、战争史家德国人卡尔·冯·克劳塞维茨在他的名著《战争论》中,将战略定义为:战略是一种以使用会战为手段来获得战争目的的艺术。

到了 20 世纪初,又有一位军事战略思想家、英国人利德尔·哈特,在他的

《战略论》中认为,战略是分配和运用军事工具,以达到政策目的的艺术。

20世纪50年代,法国近代战略思想家博福尔在他所著的《战略绪论》中将战略定义为:战略是一种用来达到目的的手段,是一种运用力量的艺术,以使力量对于政策目标的达成可以做最有效的贡献。

由此,我们可以把以上军事中战略的定义概括为以下几点:

1. 环境变化导致战略模式不同

- 1) 克劳塞维茨认为战略是会战型的。
- 2) 李德哈特认为战略分配和运用资源。
- 3) 博福尔认为战略使资源为达成目的做出最有效的贡献。

显然,由于历史条件不同,不同时期的战略家对战略的理解存在差异,这反映了战略观念和战略模式的变化。

2. 战略有明确的目标

以上三个定义都强调了战略的目的性,即通过战略“获得战争目的”或“达到政策目的”。因此可以说,战略是对组织要达到的目标的一种安排,这种安排是全局性的行动,是动用一切力量,做到有效地实现目标。

3. 实现战略目标是成本的

- 1) 克劳塞维茨的观点中“以会战为手段”没有考虑成本。
- 2) 李德哈特的观点中“分配和运用工具”开始认识投入的有效性。
- 3) 博福尔的观点中“最有效的贡献”已认识到投入与效果的关系问题。

组织为了实现战略目标,就要动用资源,要通过各种手段有效地分配、使用资源,并且在实现目标的过程中要有效率和效果。

4. 战略研究的对象是目标——手段——资源三者之间的关系

战略研究的对象是目标——手段——资源三者之间的关系,寻求战略目标、实现手段和所需资源的最佳结合,即全局性问题。

(二) 企业战略与军事战略的区别

随着人类社会实践的发展,战略一词逐渐被广泛应用于军事之外的领域,包括政治、经济、科技、社会发展等,其含义演变为“泛指重点的、带全局性或决定全局的谋划”。当人们把战略思想运用于企业的经营管理之中,就产生了企业战略管理的概念。

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。进入60年代后,企业管理领域正式提出“战略”一词,并明确地界定了战略的含义及其管理过程。“战略”的含义远超出“企业各种职能协调或整合”,它包括企业选择竞争的产品—市场组合和确定企业如何竞争的

关键政策方针。战略也并不一定是单一的决策或初始行动，而是一系列相关的、相互增强的资源配置决策和执行行动的集合。

由此可见，战略应用于企业管理有其特殊的含义。虽然企业界流行这样一句话：“商场如战场”，但企业战略与军事战略还是有很大区别。其最大的区别是：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。军事战略与企业战略的区别见表 1-1。

表 1-1 军事战略与企业战略的区别

	军事战略	企业战略
背景	战争	竞争
主体	参战双方(对抗双方是敌人)	竞争各方(可以是敌人,也可以是合作者)
目的	消灭敌人,保存自我	赢得竞争优势
逻辑	遵守某些国际公约,但基本没有规则与公平,只有胜负	遵守竞争规则与国际惯例,反对不正当竞争
内容	兵力分配、部署、计策	投资方向、资源配置、组织文化
形式	武装力量的对抗	科技、智慧、资源、能力的较量
结果	必然造成生命、财产与生产力的破坏	有利于经济、社会、科技与生产力的发展

二、战略管理理论的演进

我们常常按时间长短把计划分成长期计划（或称之为规划或战略，5~10 年或更长）、中期计划（3~5 年）、年度计划（1 年以内或一个营业周期内）。因此可以说，战略是计划的一种。按照安索夫的观点，从 20 世纪初到 40 年代末这段时间，西方企业中所采用的计划工具和技术是比较简单的，主要有财务控制、短期预算、资本预算和目标管理。

（一）长期规划

长期规划理论是战略管理理论的雏型。这一时期开始于 20 世纪 50 年代初，持续到 60 年代初期。战略规划出现的背景在于西方企业（主要是美国企业）的外部环境发生了很大的变化，从而使企业的生存与发展面临着更为严峻的挑战。这个时期的主要特点是：

（1）需求结构发生变化。基本消费品的需求已经达到饱和，社会已从对生活“数量”的需要转向对生活“质量”的需要，需求发生了多样化的转变。

（2）科学技术水平不断提高。在第二次世界大战中研究与开发的许多技术，一方面使许多行业的产品陈旧过时，另一方面又导致一些以技术为基础的新行业的产生。因此，技术革命的加快和技术革新周期的缩短，加速了产品和制造工艺

的发展,增加了企业的技术密度,许多属于“创造需要”性的新产品被生产出来。同时,企业间的竞争也不断加剧。

(3) 全球性竞争日益激烈。在这个时期,不仅产品的出口数量和范围有了很大扩展,而且资本输出,特别是国外办厂也发展到新的水平,跨国公司迅速发展。这样就使争夺国外资源、国际市场的竞争愈加激烈。

(4) 社会、政府和顾客等提高了对企业的要求和限制。由于企业一味重视获利,给社会带来许多消极影响,如经济发展波动大、通货膨胀、垄断行为、操纵消费者、夸张性和欺骗性广告、售后低质服务、环境污染、产品缺乏安全性与可靠性等。这一切引起了社会、政府、顾客对企业的不满,从而提高了对企业的要求,并在许多方面提出了对企业的限制。

正是这些变化迫使企业管理人员扩大传统的管理概念,寻求新的管理技术,这就产生了“长期规划”。这种方法的实质是根据历史情况,通过趋势外推法对企业未来环境的变化作出预测,从而制定出长期计划以应付这些变化。在这一时期,企业长期规划的主要活动集中于通过合并而实行企业经营多样化的计划和组织、跨国经营、前向一体化发展、产品—市场的革新等战略措施。

(二) 战略规划

这一时期开始于20世纪60年代初,持续到70年代初,它由长期规划转变而来。应用长期规划这一管理技术有两个前提:一是认为促使环境变化的主动权在于企业本身,企业对环境的变化具有很大的影响力;二是认为外部环境是可以预测的,企业总可以制定计划以应付未来的变化。但进入60年代后,由于政府严格的限制和各种调节政策,企业失去了对环境的控制。而且由于外部环境的复杂性和交互作用,使得企业难以预测环境变化。企业要发展,必须具备能够对外部环境变化作出迅速反应的能力,并且要适应环境的变化,选择灵活性的战略。因此,长期规划被战略规划所取代。

战略规划作为一种管理技术或系统,它首先对企业的外部环境进行分析,寻找发展的趋势,发现对企业发展构成的威胁和新的发展机会,以使潜在的利润最大化。战略规划的目的是寻求外部环境和企业的最佳结合,它的侧重点是制定企业的战略或者是规划企业的行动方案。

(三) 战略管理

战略管理阶段开始于20世纪70年代初期,一直发展到今天。在这一阶段,“战略”概念被广泛地运用于企业实践和理论研究中。战略规划的一个假设前提是:一个新的战略总是能够利用企业的历史优势,也就是说,即使企业的战略变化了,企业的能力或条件仍可保持不变。因此,这就导致了战略规划的一个缺点,即它忽略了企业能力这一关键因素。一个战略即使再有吸引力,如果企业没有能力将其实施,那也只不过是“纸上谈兵”。因此,战略的实施,即企业是否

有能力将所制定的战略付诸行动，与战略的制定同样重要。这样，战略管理这一管理技术取代了战略规划。战略管理既包含了战略制定，也包括了战略实施过程和对战略的实施过程进行控制，以及对战略管理成果进行评价。因此，战略管理是一种对组织进行全面管理的过程，也是一种动态的管理过程。表 1-2 列出了企业战略管理理论演进的三个阶段及其主要特征。

表 1-2 企业战略管理理论的演进历程

	长期规划	战略规划	战略管理
开始时间	20 世纪 50 年代初	20 世纪 60 年代初	20 世纪 70 年代初
管理重点	以对环境的预测和制定长期计划为重点	以适应环境变化、制定长远发展战略为重点	以因应和预应环境突变以及出现的机会和威胁、制定和实施战略为重点
依据的假设	认为过去的情况必将持续到未来,未来可以预测	认为环境发展趋势和变化均需要预测;环境变化的主动权在企业	单纯周期性计划并不能完全适应环境变化需要,企业能力是个变数
管理的程序	周期性程序	周期性程序	因地制宜与周期性程序相结合

第二节 企业战略管理的基本观点

企业战略管理 (Business Strategy) 在西方战略管理文献中没有统一的定义,不同的学者与管理者赋予它不同的含义。有的认为企业战略管理应包括企业存在的目的和经营目标,即广义的企业战略;有的则认为企业战略管理不应该包括这一部分内容,即狭义的企业战略。本节参照一些国内学者的观点,向读者介绍一些西方有代表性的定义,帮助读者思考企业战略管理的基本含义,判断在某些特定环境下,运用哪种企业战略定义更为合适。

一、企业战略的基本含义

(一) 安德鲁斯 (K. Andrews) 的定义

安德鲁斯是美国哈佛商学院的教授。他认为企业总体战略是一种决策模式,决定和揭示企业的目的和目标,提出实现目的的重大方针与计划,确定企业应该从事的经营业务,明确企业的经济类型与人文组织类型,以及决定企业应对员工、顾客和社会做出的经济与非经济的贡献。

因此,安德鲁斯的战略定义从本质上讲,是要通过一种决策模式,重点解决好企业的目的、方针、政策和经营活动的开展,并把它们与企业有限的资源进行有机地结合,使企业形成自己的特殊战略属性和竞争优势,将不确定的环境具体化,以便较容易地着手解决这些问题。这一概念的根本思想就是“管理即为决

策”，所以，他的战略定义只是指出了企业战略管理的基本性质。

决策模式的最大贡献在于，它能在较长的时间里有效地影响着企业各个方面的资源和行为。因此，决策模式的某些方面在相当长的时期里不会发生变化，如保证质量、采用高新技术、维护良好的劳资关系等。但决策模式的有些方面，则一定会随着时间推移和竞争关系的变化而发生变化，如产品结构、生产过程、管理方法等。因此，在观察、判断或制定企业的战略时，经理人员要有权变的观点，辩证地处理变与不变两种关系，在保证企业活力的前提下，提高战略的相对稳定性。

（二）魁因（J.B.Quinn）的定义

魁因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。魁因对此定义作了进一步的解释。

（1）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。在魁因的定义中，确立一个组织的目标是战略制定过程中不可分割的部分。

（2）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 and 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。当然，这些战略推动力中有的是暂时的，有的则贯穿始终。从成本上看，企业要实现某些推动力，则要付出相应的代价。不过，企业要获得成功，则必须给每个已定推动力配置足够的资源。而且，企业组织还应该协调控制总体的经营活动，支持已经形成的推动力模式。不然，整个战略就会失败。这里我们可以把魁因的战略定义称之为推动力模式，它包含企业战略所变革的内容和方向，以及指引战略方向的目标的确定。

（3）战略要处理不可预见的事件。在实际工作中，计划工作人员很难准确预料到企业战略中各种重要的影响因素之间相互作用的方式，也很难预料到由于竞争对手有意识的抵制而不得不修改战略的时机和活动的方式。因此，战略的实质是建立一种强大而又灵活的态势，不论外部环境可能会发生什么不可预见的事件，都可为企业提供若干个可以实现自己目标的抉择方式，以应付外部环境可能出现的例外情况。

（4）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,互相支持。重要的是,组织中所有的战略要具有一种总体的凝聚力,即每一个低层次的战略都必须是实现高层次战略凝聚力的元素。同时,组织还应运用系统的方法去考察每一种分战略,检验它们是否按照战略的主要原则所制定。

总之,魁因的定义与安德鲁斯的定义有类似之处,都属于广义的战略定义。

(三) 安索夫(H.I. Ansoff)的定义

美国著名战略学家安索夫与安德鲁斯一样,都是战略管理第一次浪潮的代表人物。他对战略管理的最大贡献是自从他的战略定义提出以后,西方战略管理文献一般便将战略管理分为两大类:企业总体战略和经营战略。企业总体战略考虑的是企业应该选择进入哪种类型的经营业务;经营战略考虑的是企业一旦选定了某种类型的经营业务后,确定应该如何在这一领域里进行竞争或运行。

安索夫指出,企业在制定战略时,有必要先确定自己的经营性质。有的企业按照产品系列的特性确定自己的经营性质,有的则是根据构成产品系列的技术来确定经营的性质。在后一种情况下,企业尽管有可能向不同的用户销售一系列不同的产品,但制造这些不同产品的技术基本上是一致的,或彼此之间在技术上有着一一定的关系。无论怎样确定自己的经营性质,目前的产品和市场与未来的产品和市场之间存在着一种内在的联系,安索夫称这种现象为“共同的经营主线”(common threads)。通过分析企业的“共同的经营主线”可以把握企业的方向,同时企业也可以正确地运用这条主线,恰当地指导自己的内部管理。

在实际工作中,还有些企业是根据所在的市场确定自己的经营性质的。这种确定方式提出一个很有用的观点,即注意到了企业的使命与用户之间的差别。安索夫认为企业使命是为满足消费者对现有产品需求的一种愿望和责任,而用户是产品的实际购买者。用户的身份较为特殊,既是需求者又是货币持有者,他们是用货币来满足需求的。在制定战略的实际过程中,用户不应被看作是企业经营的主线。一个用户常常会有一系列不相关的产品需求。例如,个人消费者在超级市场上购买食品是为了满足对食物的需求,而在家用电器商店里购买音响是为了满足娱乐的需求。如果一个企业准备同时销售这两种产品,就应该注意到它们之间在产品技术、销售渠道和顾客需求动机上是不相同的,彼此之间没有较强的共同经营主线。

因此,企业在用户已定的情况下确定用户使命时,需要找出存在于用户使命中的产品特征、技术或者需求相似性之中的共同的经营主线。例如,家用电器制造厂家要从简化家庭劳动的角度出发,生产一系列省力、省时的电器产品,如洗衣机、洗碗机、微波炉等。

企业如果将自己的经营性质定义得过宽,则会失去共同的经营主线,也就无法制定战略。例如,一个自称为“交通运输的企业”,便找不到共同的经营主线。

首先这类企业的使命会相当广泛，如市内交通、城市间交通、空中运输、水上运输等。其次，用户的范围相当广泛，如个人、家庭、企业、机关单位等。最后，产品范围也相当广泛，如汽车、火车、轮船、飞机等。这种变量可以形成无数个组合，产生出无数条共同的经营主线，使企业无所适从。

当然，企业也不能将自己的经营性质定义得过窄。在工业高度发达的今天，许多企业实际上是在若干种不同的行业里从事生产经营活动。同时，行业的界线也随着科学技术的发展而不断地变化，新的行业不断地产生。例如，50年以前，在工业分类中还没有半导体收音机、电视机和录像机等行业。经济发展的现实对管理学家和经理人员提出了客观的要求，即企业的战略必须一方面能够指导企业的生产经营活动，一方面能够为企业的发展提供空间。

在此需要注意的是，安索夫认为，企业在进行战略管理的时候，还必须注意企业所采取的战略模式、组织结构、环境三者要协调一致。如果企业不能使得三者协调一致，企业制定的战略不但不能给企业带来经济效益的提高，反而会造成经济效益的降低。所以，企业进行战略管理时，不但要选择正确的战略模式，而且还要注意与企业的组织结构和环境变化因素的协调，只有这样，战略的选择才会对企业的发展做出最大的贡献。

总之，安索夫的企业战略定义与安德鲁斯和奎因的不同，他的定义只是指出了企业战略管理的基本内容，即企业的产品与市场的决策管理，属于狭义的战略定义。

（四）明茨伯格（H.Mintzberg）的定义

加拿大麦吉尔大学管理学教授明茨伯格对于企业战略的定义有着独到的认识。他指出，企业在生产经营活动中，人们在不同的场合以不同的方式赋予企业战略不同的内涵，这说明人们可以根据需要接受各种不同的战略定义。只不过在正式使用战略的定义时，人们只引用其中的一个罢了。在这种观点的基础上，明茨伯格借鉴市场营销学中的营销组合策略（4P's）的思想，提出了企业战略是由五种规范的定义阐明的，即计划（Plan）、计策（Ploy）、模式（Pattern）、定位（Position）和观念（Perspective）构成了企业战略的5P's。值得强调的是，企业战略仍只有一个，这五个定义只不过是不同角度对战略加以阐述。

1. 战略是一种计划

明茨伯格指出，大多数人把战略看成是一种计划，即它是一种有意识的有预计的行动，一种处理某种局势的方针。根据这个定义，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；二是战略是有意识、有目的地开发的。通常，企业战略是公开而明确的，作为一种计划写进企业正式文件中。当然不排除有些不公开的、只为少数人了解的企业战略。此时战略是以一种隐秘的形式推行，具有保密性，并且一旦趋于完成会产生爆发的效果。

从本质上讲,战略具有“行动之前”的概念。明茨伯格为了更有力地说明这个观点,引证了下列的不同领域中有关战略的定义:

(1) 在军事中,克劳塞维茨指出战略涉及到“起草战争的计划……实现个别的战略,决定个别的战斗”。

(2) 在博弈论中,冯·纽曼认为战略是“一种全面的计划,是一种说明计划人员在每一种可能的情况下将作出的选择的计划”。

(3) 在管理学中,彼得·德鲁克强调“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”。

由此可见,把战略说成是一种计划显然是有充分依据的。作为企业“计划”意义上的战略不仅要有指导实践的作用,更重要的是战略方案可行,具有操作性。因此,当把战略作为一项计划进行管理时,这个计划制定得越详细越好。这种计划越周详,其实现的可能性就越大。

2. 战略是一种计策

这是指在特定的环境下,企业把战略作为威慑和战胜竞争对手的一种“手段”。例如,一个企业得知竞争对手想要扩大生产能力时,便提出自己的战略是扩大厂房面积和生产能力。由于该企业资金雄厚,产品质量优异,竞争对手无力竞争下去,便放弃扩大生产能力的设想。然而,实际情况却是,一旦竞争对手采取了放弃的态度,该企业并没有将扩大生产能力的战略付诸实施。因此,这种战略只能称为是一种计策,使之对竞争对手构成威胁。或者说,这时的战略便成了一种威慑因素。

当企业把战略作为一个计策进行管理的时候,必须注意企业所采取的计策一定要符合企业要实现战略目标。如果背离这个基本原则,企业就要慎重考虑是否要实施这样一个计策,因为这可能会损害企业的长期利益。

3. 战略是一种模式

明茨伯格认为,仅把战略定义为企业采取经营活动之前的一种计划是不充分的。在现实中,人们仍需要有一种定义说明战略执行结果的行为,即战略体现为一系列的行为。因此,明茨伯格提出第三种定义,即战略是一种模式,它反映企业的一系列行动。根据这个定义,当年福特汽车公司的总裁亨利·福特要求T型福特汽车只漆成黑色的行为,就可以理解为一种战略。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。这种战略与企业的行为相一致,行为的最终结果说明了战略的执行情况,使之有水到渠成的效果。

战略作为一种计划与战略作为一种模式这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实施,模式则可能事先并没有具体计划,但最后却形成了。就是说,战略可能是人类行为的结果,而不是人类设计的结果。因此,我们可以称第一个定义的战略是已设计的战略,而第三个定义的战略是已实现的